إدارة الموارد البشرية

من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي

الدكتور
مصطفى يوسف كافي



إدارة الموارد البشرية

(من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي)

Philosophy
Human Resources Management



إدارة الموارد البشرية

(من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي)

Philosophy
Human Resources Management

تأليف

الدكتور

مصطفى يوسف كافي

الطبعة الأولى

2014م – 1435هـ



رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2013/3/822)

658.3

كافي ، مصطفى يوسف

إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي/ مصطفى يوسف كافي.- عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013

(   ) ص

ر.أ. : 2013/3/822

الواصفات: /الموارد البشرية//إدارة الأعمال/

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

الطبعة العربية الأولى

2014م – 1435هـ



عمان – وسط البلد – ش. السلط – مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس 4632739 ص.ب. 8244 عمان 11121 الأردن

عمان – ش. الملكة رانيا العبد الله – مقابل كلية الزراعة –

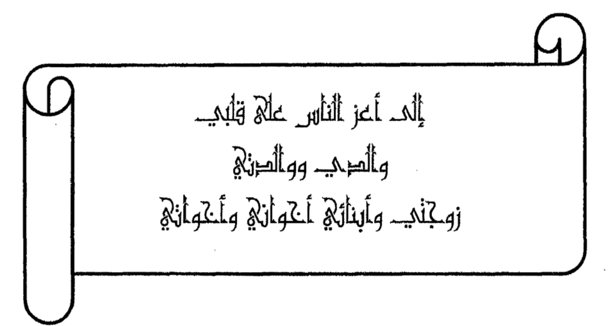
مجمع زهدي حصوة التجاري

www: muj-arabi-pub.com

Email: Moj_pub@hotmail.com

ISBN 978-9957-83-250-6 (ردمك)

الإهداء


إلى أعز الناس على قلبي
والدي ووالدتي
زوجتي وأبنائي أخواني وأخواتي

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

المقدمة

- ظهـر مصطلح إدارة المـوارد البشـرية في الولايـات المتحـدة الأمريكيـة في بدايـة العقد السابع من القرن الماضي كبديل عن مصطلح إدارة الأفراد... في الوقت الذي كنا ولا نزال نستخدم مصطلحاً آخر هو شؤون العاملين.
- تمثـل إدارة المـوارد البشـرية أهميـة كـبيرة لجميـع الأفـراد في التخصصـات المختلفة؛ وذلك لطابعها التطبيقي وارتباطها بالحياة العملية والوظيفية لكل فرد.
- وتدور إدارة الموارد البشرية حول إدارة الأشخاص العاملين في المنظمة من خلال استخدام وتطبيق إستراتيجيات، وأدوات، وممارسات مختلفة لدعم روح الولاء والالتزام نحو العمل، وتحسين الأداء، وتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وبالتالي المساهمة في زيادة فعالية المنظمة.
- وتقـع مسـئولية إدارة المـوارد البشـرية علـى عـاتق جميـع المـديرين التنفيـذيين بالمنظمة بالإضافة إلى خبراء الموارد البشرية الذين يقدمون إسهاماتهم من خلال النصح والمشورة.
- وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة.
- إن اهتمـام المنظمـات بالرعايـة الصـحية وسـلامة العـاملين عمليـة أخلاقيـة واقتصـادية في آن واحـد، فـإن الإدارة الجيـدة هـي الـتي تتمنـى للعـاملين فيهـا الصحة والسعادة لا المرض والتعاسة. ومن وجهة نظر أخرى فإن الأمراض والحـوادث تعـوق الإنتـاج وتوقفـه وتقـود المنظمـة إلى خسـائر وتحملـها تكـاليف باهظة.
- كمـا تعتـبر إدارة المـوارد البشـرية أحـد عناصـر عمليـة التنميـة الاقتصـادية والاجتماعية، وتركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي

على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم واستيعاب المتغيرات، وموائمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات التنمية.

- أيضاً تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات كثيرة في الألفية الثالثة منها على سبيل المثال، عولمة الأسواق المحلية والدولية، عولمة تقنيات الاتصالات، عولمة المعلومات....الخ.
- لذلك تلعب الموارد البشرية وخاصة المتطورة منها، ذات النوعية العالية الاختصاصية منها، والتقنية، والتي تتوافر لديها المعرفة العلمية والعملية، والذكاء، والقدرة على الإبداع دوراً مهماً في اقتصاد المعرفة، سواء بتوليد التقنيات المتقدمة التي يتضمنها، أو لتحقيق استخدام كفؤ لهذه التقنيات المتقدمة، وبما يضمن الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من الإنتاج منها وبالشكل الذي يتحقق من خلال ضمان القيم بالنشاطات كافة، وتوسعها وتطورها، وخاصة الاقتصادية منها، وبحيث يتحقق نتيجة لذلك تطور الاقتصاد ونموه.
- كما أن قوة المنظمات على التنافس في ظل العولمة يتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية وبرأسمالها البشري والفكري فهو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها.
- يتكون هذا الكتاب من إحدى وعشرون فصلاً، كما يعتبر مرجعاً لكل المهتمين والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها وخاصة نحن أمام تحديات الألفية الثالثة عصر العولمة عصر المعلومات والتكنولوجيا والصراع.
- وأخيراً أدعو الله العلي العظيم أن أكون قد وفقت في هذا الجهد، بيد أن الشكر لله أولاً وأخيراً على عظيم نعمائه، ومن الله سبحانه وتعالى، نستمد التوفيق دائماً وهو القائل جل شانه وعظمت قدرته في محكم كتابه الكريم:

بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿وَمَآ أُوتِيتُم مِّنَ ٱلْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾ صدق الله العظيم

المؤلف

الفصل الأول



المدخل إلى إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management

المدخل إلى إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management

ماذا تعني الإدارة؟

الإدارة عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية – البشرية والمالية والمعلوماتية – بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وظائف الإدارة:

هي مجموعة الوظائف المذكورة في المصطلح الشهير POSDCORB الذي يُشير فيه كل حرف إلى وظيفة معينة وذلك على النحو التالي:

- التخطيط Planning: ويقصد به تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لإنجازها.
- التنظيم Organizing: ويقصد به تنظيم الأفراد والموارد الضرورية والأنشطة اللازمة لتنفيذ لخطة.
- إدارة الموارد البشرية Staffing: ويقصد بها مجموعة الأنشطة الهادفة إلى اجتذاب أكفأ العناصر البشرية وتنمية قدراتها ومهاراتها وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتها، بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
- التوجيه Directing: ويقصد به توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- التنسيق Coordination: ويقصد به توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق أهداف محددة.
- عمل التقارير Reporting: ويقصد به إعداد التقارير الخاصة بالعمل والتي تأخذ شكل صاعد أو هابط أو جانبي.

- إعداد الميزانية Budgeting: برنامج عمل محددة متفق عليه يبين فيه تقدير النفقات والإيرادات خلال مدة زمنية مقبلة.

1. المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية Human Resources

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها وقدراتها، وأيضاً الاستثمار في تنمية دافعيتها للعمل. كما يعتبر إدارة وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية (د. نعيم إبراهيم الظاهر: 2009: ص9).

- تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة **لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد أو البشر** في العمل الإداري.(د. ليلى مصطفى البر ادعى).

لقد برز مفهوم أو مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري بدأت بحركة الإدارة العلمية Scientific Management التي يعتبر" فردريك تايلور F. Taylor رائدها. ركّزت هذه الحركة اهتمامها على الإنتاجية مع إعطاء أهمية قليلة لرضا العاملين Satisfaction. كما ساد مفهوم الرجل الاقتصادي Economic Man واعتنقه كثير من المديرين، وهو مفهوم يؤكد على إمكانية تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال العائد الاقتصادي والحوافز المالية وحدها باعتبار ما كان متصوراً وقتئذ أنها هي الحاجات الوحيدة المرتبطة بالعمل.

وخلال الثلاثينات والأربعينات، وبتأثر دراسات هوثورن فقد تحول اهتمام الإدارة من الهندسة الإنسانيةHuman Engineering إلى العلاقات الإنسانية Human Relation بعدما أظهرت هذه الدارسات أن إنتاجية الموظف تتأثر بالضرورة بفعل عوامل اجتماعية وسيكولوجية وليس فقط بفعل العوامل المادية المرتبطة بتصميم العمل والمكافآت وغيرها، وأن مشاعر وعواطف وأحاسيس العاملين تتأثر بفعل ظروف معينة مثل علاقات المجموعة Group Relation Ships ونماذج القيادة Leaderships ومساندة الإدارة وغيرها من الظروف، وأن مشاعر وعواطف العاملين تؤثر بدورها على إنتاجيتهم.

كذلك تأثرت حركة العلاقات الإنسانية بنمو وازدياد قوة النقابات العمالية خلال هذه الفترة.

وخلال السبعينات والثمانيات شاع الاستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن حاجات المنظمة وحاجات العاملين حاجات مشتركة. ويركز هذا المدخل الجديد على أهمية إدارة العاملين كموارد Resources وليس كعوامل إنتاجية Factors، أي ينظر إلى العنصر البشري كاستثمارات Investments تحقق إذا ما أدريت بفعالية – عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة في إنتاجيتها (قصي قحطان خليفة الجميلي 2004، ص19).

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس التي تساعد التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صله بالعنصر البشري.

كما تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان: (د. فيصل حسونة،2007، ص5).

أولاً: وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانياً: وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وشملت أنشطة رئيسية من أهمها:

- توصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

وهكذا تستهدف إدارة الموارد البشرية تحسن نوعية حياة العمل للعاملين بما يكفل فعالية أداء العاملين ورضاءهم، وذلك من منطلق أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية يمكن أن تكون مصدراً جوهرياً لتحسين الإنتاجية. واليوم نجد أن عديداً من المنظمات الكبيرة الناجحة يرجع نجاحها بدرجة كبيرة إلى قدرتها على الإدارة الفعالة لمواردها البشرية وقدرتها على استقطاب واختيار وكذا الاحتفاظ بموظفين ومديرين على درجة عالية من المهارة والكفاءة حيث لدى هذه المنظمات سياسات فعالة وكذلك لديها تطبيقات جيدة في مجال إدارة الموارد البشرية.

ويستخدم البعض تسميات مختلفة لإدارة الموارد العنصر البشري كإدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد وإدارة شؤون الموظفين، لكن التسمية والغالبة الشائعة هي إدارة الموارد البشرية"، حيث يُعرفها "ليود ولزلي" بأنها تختص بتوفير الموارد البشرية وتنسيق توظيفها في المنشأة.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية تعني "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب:

- (هود جتيز) أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي من خلالها تكفل المنشأة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنشأة والعاملين.
- فرنشFRANSH: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.
- SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
- GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.
- SHERMAN& CHRUDEN: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أدؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشاة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفاعلية أكثر.

- GRANT.J &SMITH. G: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.
- كما أورد العلاق في معجمه تعريفاً لإدارة الموارد البشرية (العلاق 2004، 17) بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم.
- وأورد الخزامى تعريفاً لها بأنها" جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة".
- أما نيجرو Nigro فيرى أنها كما أشار النمر وآخرون" فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".
- وذكر حنفي (حنفي 25،2000) بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور.
- د. فيصل حسونة: على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- د. ليلى مصطفى البر ادعى كذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الوسيلة الإستراتيجية والواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة وأغلاها قيمة، وهو المورد البشري، أي العاملين بالمنظمة والذين يساهمون أفراداً وجماعات في تحقيق أهدافها.

يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

كما يتضح أيضاً بان إدارة الموارد البشرية هي" تلك النشاطات المصممة للقوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت والساعية للمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمّكن المنشأة من بلوغ أهدافه بكفاية وفاعلية.

وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية.

التكامل في إدارة الموارد البشرية:

هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنشأة، فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى حيث تساعدها على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء.

هناك أيضا تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين أنشطة التوصيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وقياس الكفاءة للموظفن.

تطور إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات جاءت نتيجة عوامل اقتصادية وتقنية واجتماعية وسياسية والتي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في

المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب: (نعيم الظاهر، 2009، 14)

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل موارد البشرية في المنشاة.
2. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين وهذا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
4. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى على أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

واهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القران التاسع عشر حتى الآن هي: (د. فيصل حسونة،10)

المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية:

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1. نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
2. نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

على الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقائدها فردريك تايلور Frederick W Taylor (1856-1915) الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1. تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة.
2. الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة...يتم اختيارهم.
3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور إن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بان يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكدّ تايلور على معايير العمل وقوبل بهجوم وركزّ هذا الهجوم على مطالبته بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المتطلبات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطُبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدا بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة

والأجهزة الحكومية، ظهرت مدرسة جديدة في الإدارة بعد سنة 1920 هي مدرسة العلاقات الإنسانية[1].

المرحلة الخامسة: مابين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثرون بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل. "ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي نقيم بها العملية، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة،ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك.

وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بدّ من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل. إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك، كما ان العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة. أضف إلى ذلك أن ما يحفزك نحو العمل ويدفعك إلى زيادة الإنتاجية قد لا يحفز غيرك بنفس الدرجة. كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطائه. فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين. كما لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ولا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط. فعطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافة إلى ما سبق:

---

(1) مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام (اربد: عالم الكتب الحديث 2002)ص، 83- 110.

- كطرق تقييم الأداء.
- وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للعاملين.
- وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية 1970 ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزيد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة. ولكن هذه لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الإنسانية في موقع العمل وإنما لابد لها أن تطور الكثير من الأنظمة الخاصة بطرق العمل وأساليب تقييم الأداء وطرق الاختيار والتعيين وتصميم الوظائف إذا كان الهدف هو الوصول إلى التميز في عالم اليوم.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى العام 1989 (بداية تفكك الاتحاد السوفيتي وهيمنة الولايات المتحدة الأمريكية وحلفائها على العالم):

- في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.
- ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعمال وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها

في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

- "برز خلال سبعينيات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو مفهوم "إدارة الموارد البشرية" Human Resource Management. ويبدو أن هناك عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ساهمت في صناعة ونشر هذا المصطلح الجديد وإليك بيان ذلك"[1].

أ. العوامل الاقتصادية: لقد واجهت المنظمات عدة ضغوط من اجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة لتزايد تكلفة العنصر البشري. كذلك واجهت المنظمات ضغوطاً في مجالات تخفيض الإنتاج والعمالة وتحسين نوعية المنتجات وتنوع الأسواق داخلياً ودولياً.

ب. العوامل الاجتماعية: كما واجهت المنظمات قضايا أخرى كتنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي، وتزايد احتياجات العاملين وتغير توقعاتهم، إضافة إلى التدخلات المستمرة من قبل الحكومات بما تصدره من تشريعات قانونية خاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين.

ج. العوامل التكنولوجية: واجهت المنظمات أيضاً تغيرات تكنولوجية متسارعة سواءً في مجال تقنية الإنتاج، أو نوعية وتكلفة الآلات والمعدات، وتطور شبكة الاتصالات وأنظمة المعلومات الإدارية.

د. العوامل الإدارية: فقد فرضت التطورات الإدارية النظرية والعملية والاستخدام الكبير للحاسب الآلي. قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في كيفية تناول قضايا الأفراد. وعلى سبيل المثال فقد ساهمت نظريات القيادة والحوافز، والإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة بتكوين مناهج جديدة في إدارة العمل وإدارة البشر معاً.

(1) مدني عبد القادر علاقي" إدارة الموارد البشري (جدة: مؤسسة المدنية للصحافة، 1993)، ص: 48.

المرحلة السابعة: إدارة الموارد البشرية المعاصرة والممتدة من عام 2000م وحتى الآن:

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي وخاصة بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز الكثير ممن الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

كما أصبح يقيناً أن لدى الشركات الإقليمية والمحلية والعالمية ومتعددة الجنسيات أن العنصر البشري لا يمكن أن يُستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، وهو المطور، ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت

المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي[1]:

1. ظهور العولمة Gl0balization.
2. شدة المنافسة العالمية Global Competition.
3. الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء Quality.
4. تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة Technology
5. تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
6. الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
7. ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية..الخ.

إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:

أ. ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعدي.

ب. أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.

ج. بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.

د. زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإبلاءها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل.

ه. التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.

و. زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.

(1) د.خضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرسة" إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة، الطبعة الثالثة 2010، عمان، الأردن، ص22-23

ز. التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ح. بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

عن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما ال إليه التغيير البيئي سواءً في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... الخ. من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية.

مضامين فلسفة التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

لقد حلّ مصطلح "إدارة الموارد البشرية" محل مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين، في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية، والشركات والمؤسسات في مختلف الدول. وظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمل هذه التسمية ولا شك أن فلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها ما يلي: (د. عادل حرحوش صالح وزملائه، 2004، ص10).

أ. الأفراد هم أهم عنصر استراتيجي في المنظمة، باعتبارهم بشر كرمهم الله على سائر المخلوقات ولا يمكن مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى في المنظمة. (Stephanie Over man. 1989.p1،3).

ب. أن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

ج. لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية وولاء عالي للمنظمة، مع تفهم لاحتياجاتهم ومطالبيهم.

د. إن أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعضها البعض، وهي ليست متناقضة وأن باستطاعة إدارة المنظمة أن تحقق هذه الأهداف من خلال المواءمة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين. وبالإمكان تحقيق ذلك بإحدى الطريقتين التاليتين: (George Thomason. 1990.p23).

- تصميم الوظائف بحيث تتوافق مع قدرات ومؤهلات العاملين.
- اختيار العاملين وفقاً لمتطلبات واحتياجات الوظائف المتاحة.

ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور إدارة الموارد البشرية يصبح مصطلح "إدارة الأفراد" جزءاً من وظيفة أكبر هي "إدارة الموارد البشرية". ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق.

إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:[1]

هناك جدل مستمر يحاول رصد أوجه الشبه والاختلاف بين كل من إدارة الأفراد Personnel Management وإدارة الموارد البشرية(HRM) Human Resource Management.

أ. أهم أوجه الشبه بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

- تعتمد استراتيجيات إدارة الأفراد، مثلها في ذلك مثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإستراتيجية الكلية للمنظمة.
- تقر كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بأن المديرين التنفيذيين هم المسئولون عن إدارة العاملين بالمنظمة.
- هناك تطابق في القيم التي تدعو إليها كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية خاصة في احترام الفرد، وتحقيق توازن بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية، وتنمية العاملين من أجل إرضائهم ذاتياً، ومن أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- تركز كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية على أهمية وضع الشخص المناسب وتنمية قدراته للمكان والوظيفة المناسبة.

---

(1) أ.د. ليلى مصطفى البرادعى إدارة الموارد البشرية "- كلية إدارة الأعمال والاقتصاد والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة

- تعتمد كل منهما على نفس تقنيات الاختيار والتدريب وتنمية المديرين وإدارة الأداء والمكافآت.
- توجه كل منهما عناية خاصة للاتصال مع العاملين ولمشاركتهم وفي وضع نظم لتدعيم علاقات العمل.

ب. أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

- أن إدارة الأفراد كنشاط يركز بصفة أساسية على غير المديرين، بينما إدارة الموارد البشرية لا يظهر بها هذا التركيز بوضوح وإن كانت تهتم بالكوادر الإدارية العليا والمتوسطة أكثر من إدارة الأفراد.
- أن إدارة الموارد البشرية تُعتبر نشاط متكامل للمديرين التنفيذيين بينما إدارة الأفراد تسعى بالأساس إلى محاولة التأثير على الإدارة التنفيذية،
- أن إدارة الموارد البشرية تؤكد على أهمية اشتراك الإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية، بينما إدارة الأفراد كانت دائماً متشككة في جميع أفكار التنمية التنظيمية وما شابهها من أفكار لها أبعاد اجتماعية ونفسية.
- أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أكثر محورية نظراً لطبيعتها الإستراتيجية.
- أن إدارة الموارد البشرية تعتمد بالأساس على فلسفة الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم على الرغم من الاعتراف بمصالح العاملين في المنظمة إلا أن هذه المصالح تأتي في مرتبة تالية لمصالح وأهداف المنظمة ككل.

حيث تحول التعامل مع الموارد البشرية من الشكل التقليدي أو اللائحي (شئون الموظفين) أو اعتبار العاملين (أفراداً منفصلين) إدارة الأفراد– كما هي الحال في كثير من المؤسسات الحكومية، إلى إدارة الموارد البشرية. ولم تعد هذه الإدارة هي الجهة المسئولة فقط عن اختيار العاملين وتوظيفهم ومتابعة حركتهم

الوظيفية وتقويم أدائهم. وإنما أصبحت إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من النظام الإداري الكلي للمنظمة، يتفاعل معه ويتأثر به ويؤثر فيه.

فهي إذن تلك العملية الإدارية المسئولة عن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الفعالية، عن طريق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في إطار التخطيط الإستراتيجي الكلي. واختيار الأفراد الملائمين وإدارة مسارهم المهني، والعمل على استمرار صلاحياتهم، وتحفيزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعى إليها المنظمة من ناحية، وتوفير حياة وظيفية مرضيه لهؤلاء العاملين من ناحية أخرى.

ولكي نتعرف على إدارة الموارد البشرية ونبين أهدافها وأهميتها وموقعها من النظام الكلي، فهناك خمسة مناهج لذلك:

1. منهج العملية الإدارية:

إن نشاط إدارة الموارد البشرية يخضع لوظائف الإدارة المتعارف عليها، وهي التخطيط

والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة. فهي تخطط للموارد البشرية والمسار المهني للعاملين.

وتنظيم أنشطة هؤلاء وتنسق بينها في فرق عمل متكاملة. وتقود هؤلاء – بالتعاون مع الإدارات الأخرى – وتوجههم وترشدهم وتحفزهم وتحل مشكلاتهم. ثم تراقب نتائج الأداء للتحقق من درجة فاعليتها.

2. المنهج السلوكي:

ويختص هذا المنهج بدراسة سلوك أعضاء القوة البشرية العاملة، وتحليل شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم والعوامل الاجتماعية المؤثرة عليهم، وذلك

لتنمية السلوك التنظيمي الملائم الذي يحقق زيادة الإنتاجية، ورضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.

3. المنهج الإجرائي:

إن لكل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية إجراءات وخطوات يحقق إتباعها كفاءة هذا النشاط وفاعليته، مثلا إجراءات اختيار العاملين وخطوات تعيينهم... شروط الترقية وقواعدها... نماذج الترقية ووثائقها...

4. منهج النظم:

يعالج هذا المنهج إدارة الموارد البشرية باعتبارها نسقاً أو منظومة، تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها بعضا، وتتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، فأما المدخلات فهي مدير الموارد البشرية والعاملون معه، بالإضافة الى الموارد والإمكانات الأخرى المادية والمالية والمعلومات. وأما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الموارد البشرية الملائمة وتحفيزها وصيانتها واستمرار عطائها. وأما المخرجات فهي

تلك الموارد البشرية التي تتميز بالسلوك الملائم والقيم الإيجابية والدوافع المناسبة لإنجاز المهام المطلوبة منها. هذا بالإضافة إلى ما تقدمه إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية ومعاونة للإدارات الأخرى.

ويقتضي منهج النظم أيضا النظر الى إدارة الموارد البشرية على أنها نظام مفتوح. إذ تعمل في بيئة معينة تنقسم إلى: بيئة داخلية – وهي المؤسسة التي توجد بها وتتأثر بأهدافها وإستراتيجياتها وإمكاناتها. وبيئة خارجية – وهي المجتمع الذي تعمل به المؤسسة وما فيه من عوامل إيجابية وسلبية، ومن فرص ومعوقات، تحدث أثرها على سياسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها وخططها وإنجازاتها.

5. المنهج المتكامل:

إذا أخذنا هذه المناهج الأربعة، نجد أنها تكمل بعضها بعضا لتفرز لنا مفهوما جديداً متكاملاً لإدارة الموارد البشرية. فهي تلك العملية الإدارية التي:

أ. تعمل في إطار بيئي معين، اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي وتعليمي.
ب. وتمارس وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة لتوظيف الطاقات البشرية المتاحة.
ج. وتطبق النظريات النفسية والسلوكية في التعامل مع العاملين للحصول على السلوك الوظيفي الملائم.
د. وتضع مجموعة من الإجراءات والخطوات الملائمة للقيام بهذه المجهودات.
ه. وذلك للحفاظ على استمرار صلاحية الموارد البشرية وصيانتها وتحفيزها وتنميتها وتطويرها.
و. لتحقيق كل من الأهداف الكلية للمنظمة، والأهداف الشخصية للعاملين من إشباع دوافعهم واستمرار ولائهم وعطائهم.

المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف المهام الرئيسية التي تمارسها اليوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية إلى المجموعات السبع الآتية، حيث ينضوي تحت كل مجموعة عدد من المهام الفرعية المتعلقة بها:

1) بناء القوة العاملة:

أ. التخطيط الإستراتيجي للعمالة.
ب. الاستقطاب.
ج. الاختيار والتعيين.
د. إدارة المسار المهني.

2) **تطوير الهيكل الوظيفي:**

أ. تصميم الوظائف.

ب. تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين: التدوير الوظيفي، الإثراء الوظيفي.

ج. خطط الإحلال.

3) **تنمية وتطوير العاملين:**

أ. التقديم والتهيئة المبدئية.

ب. التدريب، داخل وخارج المنظمة.

ج. تنويع وتطوير مهارات العاملين.

د. تطوير المسار المهني.

4) **تحفيز العاملين:**

أ. دراسة دوافع العاملين.

ب. الأجور والتعويضات.

ج. نظم الحوافز والمزايا.

د. التأديب والجزاءات.

5) **صيانة القوة العاملة:**

أ. برامج الأمن والسلامة.

ب. الرعاية الصحية، الطبية والنفسية.

ج. خدمات العاملين.

د. الاستشارات المهنية.

6) **متابعة تقدم العاملين:**

أ. تقويم الأداء.
ب. متابعة المسار المهني (النقل، الترقية، الندب، الإعارة....).
ج. خطط التقاعد.

7) **بحوث الموارد البشرية:**

أ. نظم معلومات الموارد البشرية.
ب. تحليل التركيب الحالي والمستقبل للموارد البشرية.
ج. معدلات الغياب ودوران العمل.
د. عوامل الرضا والإنتاجية.

رسم الإطار الكلي لإدارة الموارد البشرية:

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى(بالميزة التنافسية للمؤسسات).

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات والتأهيل والتدريب.

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية: (د. فيصل حسونة: ص، 14)

1. تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
2. تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
3. تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

❖ كذلك تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة **تجنب الكثير من المشكلات، مثل:** (د. ليلى مصطفى البرادعى، 2007، ص12)

أ. تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.
ب. المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.
ج. عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
د. تعرض المنظمة للمساءلة القانونية نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين، أو نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.
ه. عدم رضاء العاملين عن مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.
و. تدنى فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.
ز. عدم الالتزام بقوانين العمل.

أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

1. اكتشاف أهمية العنصر البشري.
2. كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
3. ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

أهم ملامح إدارة الموارد البشرية ما يلي: (د. ليلى مصطفى البرادعي، 2007، ص13)

- التأكيد على الإدارة الإستراتيجية للبشر (رأس المال البشري للمنظمة) من أجل تحقيق **التكامل** بين استراتيجيات المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية.
- إعطاء أهمية قصوى لكسب **التزام العاملين** بغاية المنظمة وقيمها،
- معاملة **الأفراد كموارد وكأصول** وليس كتكلفة، فلابد من النظر إلى العاملين بالمنظمة كرأس مال بشري، وكمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ولذا يجب الاستثمار في هذا المورد من خلال إمداد العاملين بفرص للتعلم ولتنمية القدرات.
- الاعتقاد في **المصلحة المشتركة** لكل من العاملين وأصحاب العمل.
- إدارة الموارد البشرية **من خلال كل المديرين التنفيذيين** في المنظمة.

موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

1. نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
2. عدد العاملين في المنظمة.
3. الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية في إدارة الأعمال والإدارة العامة:

إن مضمون إدارة الموارد البشرية واحد في كل من إدارة الأعمال والإدارة العامة وإن الفرق في الشكل وليس في الجوهرة والمضمون.

إذ يمكن القول أنه لا يوجد فرق في إدارة الموارد البشرية سواءً كانت في إدارة الأعمال أو في لإدارة العامة حيث أن أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية واحد في كلا المجالين.

أهداف إدارة الموارد البشرية: (د. فيصل حسونة، 2008، ص13)

1. المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
2. توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
3. زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
4. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة
5. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
6. إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
7. السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، وعندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة تنطوي تحت هدفين أساسيين هما: (عادل حرحوش صالح، ص17 – 18)

- الكفاءةEfficiency
- والعدالة Equity

وتتحقق "هدف الكفاءة" من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها. وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما:

- أداء المنظمة نفسها.
- وأداء العاملين.

ويقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق Market Share، أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين... أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب، والحوادث والإصابات، والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل..الخ[1].

أما فيما يتعلق بـ "العدالة" فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية. إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف، والتدريب والتقييم والحوافز.. كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضاء العاملين.

فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما: المنظمة والعاملين. إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحابات في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات (أي هدف الكفاءة وهدف العدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي: (د. عادل حرحوش، 18).

---

(1) زياد سليم رمضان "أساسيات الإدارة المالية"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 1996، ص 96.

1. الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
2. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
3. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
4. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
5. إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
6. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
7. كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جديدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
8. كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

- تحليل الوظائف (لتحديد طبيعة وظيفة كل فرد في المنظمة).
- تخطيط الاحتياجات من العاملين واستقطاب مرشحين للتوظف.
- الاختيار من ضمن المرشحين للتوظف.
- توجيه وتدريب العمالة الجديدة.
- إدارة الأجور والمهايا (وتحديد كيفية تعويض العاملين).
- إدارة نظم الحوافز والمزايا.
- تقييم الأداء.
- التدريب والتنمية.
- بناء التزام العاملين.

طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية، فبعد أن كان دورها تقليدياً مقتصراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجر ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية، كما هو موضح في الجدول رقم (1): (قصي قحطان خليفة الجميلي، 25ص– 26):

طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية:

دور استراتيجي	دور تنفيذي
• تخطيط استراتيجي للقوى العاملة	• استقطاب واختيار القوى العاملة
• معالجة المسائل القانونية	• تنفيذ برامج التهيئة للعاملين Orientation
• دراسة اتجاهات ومشاكل القوى العاملة	• الإشراف على تنفيذ برامج السلامة ومتابعة الحوادث
• التنمية الاقتصادية للمجتمع	• مسك سجلات العاملين– ملفات – قيود
• خفض التكلفة وتحقيق المزايا للعاملين	• إجراء المقابلات والتحريات للمتقدمين للعمل
• توفر المشورة للمسؤولين والعاملين حول كافة المسائل المتعلقة بشؤون العاملين	• استخدام نظام معلومات للعاملين يبين رصيد الوظائف لكل إدارة قسم (المشغولة والشاغرة) والحياة الوظيفية للموظف.
• اقتراح سياسات الأجور والحوافز	• العلاقات العمالية وحل المشاكل والتظلمات.

دور استراتيجي	دور تنفيذي
• اقتراح أنظمة تقييم العاملين والإشراف على تنفيذها	• الإشراف على تنفيذ السياسات المتصلة بالعاملين وكذلك بالنظام التأديبي
• تصميم الامتحانات بأنواعها	
• تصميم البرامج بأنواعها	
• تصميم البرامج التدريبية على مستوى المنشأة	
• تصنيف الوظائف	

الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية (عقيلي 2005، 15– 30):

إن الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكوّن في مجموعها مجالّ عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة. وهذه الوظائف هي:

1. وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية: منها (وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل، وظيفة تخطيط الموارد البشرية، وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية، وظيفة انتقاء واختيار وتعيين الموارد البشرية، وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية).
2. وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية: منها (نظام المكافآت المالية المباشرة، نظام المزايا العينية، نظام تقييم أداء الموارد البشرة).
3. وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية: منها (التعليم المستمر والتدريب المتواصل، التنمية).
4. وظيفة حماية الموارد البشرية: منها (توفير السلامة للموارد البشرية، توفير الرعاية الصحية).
5. وظيفة علاقات الموارد البشرية: مثل عملية دمج الموارد البشرية.

الأبعاد التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية:

- الفارق بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية بالمنظمة: Line Versus Staff Authority:

– السلطة هي حق اتخاذ القرارات وتوجيه عمل الآخرين وإعطاء الأوامر.

– المديرون التنفيذيون هم الذين لديهم سلطة توجيه المرؤوسين وهم المسئولون عن إنجاز الأهداف الأساسية للمنظمة.

– المديرون الاستشاريون هم الذين لديهم سلطة المعاونة وإسداء النصح والمشورة إلى المديرين التنفيذيين من أجل إنجاز الأهداف الأساسية للمنظمة.

مسئوليات الموارد البشرية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون:

– وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

– توجيه العاملين الجدد بالمنظمة.

– تدريب العاملين على أداء المهام الوظيفية التي تعهد إليهم.

– تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

– تفسير سياسات وإجراءات المنظمة للعاملين.

– التحكم في تكلفة العمالة.

– العمل على رفع معنويات العاملين.

– حماية صحة العاملين وسلامتهم المهنية.

مسئوليات الموارد البشرية التي تضطلع بها الإدارة المتخصصة للموارد البشرية:

1. **مهمة تنفيذية:**

يقوم مدير الموارد البشرية بمهمة تنفيذية من خلال توجيه نشاط العاملين بداخل وحدته الإدارية، أي يمارس المدير هنا سلطة تنفيذية بداخل وحدة الموارد البشرية.

2. **مهمة تنسيقية:**

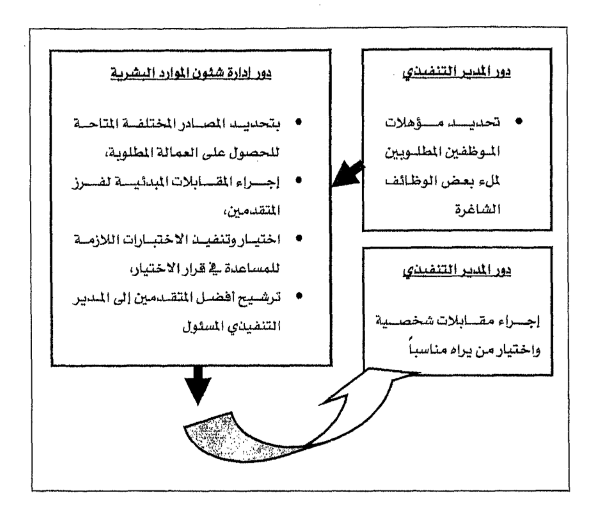
يقوم مدير الموارد البشرية بمهمة التنسيق لكافة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهنا تحرص الإدارة على التأكد من أن جميع سياسات وأهداف وإجراءات الموارد البشرية بالمنظمة يتم الالتزام بها وتنفيذها في سائر الإدارات والوحدات الأخرى.

3. **مهمة استشارية:**

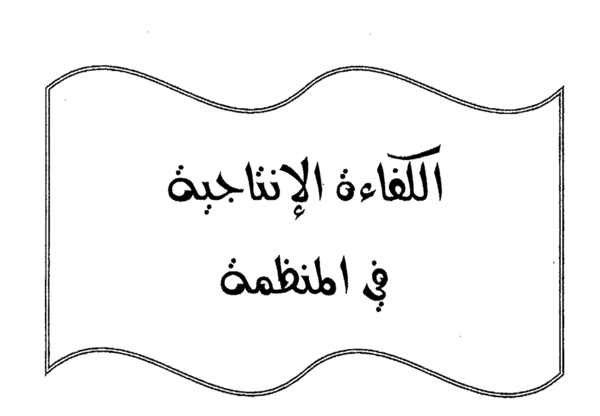
وهنا تقوم وحدة الموارد البشرية بدورها الهام في تقديم المشورة وخدمة المديرين التنفيذيين في المنظمة. على سبيل المثال، تقوم الوحدة بالمعاونة في مهام مثل: التعيين والتدريب والتقييم والمكافأة والترقية والرفت.

التعاون بين السلطة التنفيذية والاستشارية في إدارة الموارد البشرية:

مثال في الاستقطاب والتعيين:



الفصل الثاني



الكفاءة الإنتاجية في المنظمة

1) مفاهيم ومصطلحات الكفاءة الإنتاجية:

يعد موضوع الكفاءة الإنتاجية من الأمور الهامة التي استرعت اهتمام دول العالم عامة، على اعتبار أنها مؤشراً للربحية ولكفاءة الأداء في منظمات الأعمال. ويعود سبب اهتمام دول العالم بهذا المؤشر باعتبارها المعيار الأساسي في تقييم المنظمات ومديرها اليوم، يتم بواسطة الإنتاجية التي هي تعبير عن الربحية، فالإنتاجية المرتفعة عامل رئيسي في تقرير مستوى عال من الربحية.

ومما يزيد من أهمية موضوع الإنتاجية هي علاقتها المباشرة والوطيدة مع المستوى للفرد وللمجتمع عامة. فالإنتاجية المرتفعة تعود بالنفع على المنظمة والعاملين فيها وعلى المجتمع وأبنائه ككل.

ونود التنويه في البداية إلى تعريف بعض المصطلحات والمفاهيم لها علاقة بموضوع الكفاءة الإنتاجية منها:

1. الإنتاج:Production

وهو اصطلاح يشير إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة (سلعة مادية أو خدمة) في المنظمة خلال فترة زمنية محددة...

2. الإنتاجية:Productivity

وهذا الاصطلاح يشير إلى قدرة المنظمة على زيادة حجم المخرجات Output (أي الإنتاج المتحقق) عن طريق الاستخدام الفعّال للموارد المتاحة(مواد، رأس، عمالة، معلومات،....) أي المدخلات Input خلال فترة زمنية محددة..

3. **الكفاءة الإنتاجية:** تعبر عن كفاءة المنظمة الاقتصادية ككل أو كفاءة استخدامها لعنصر او أكثر من عناصر الإنتاج.

- أي زيادتها دليل على تقدم المنشاة الاقتصادي والإداري.

ويمكن حسب الكفاءة الإنتاجية لأي نظام إنتاجي من خلال قسمة المخرجات على المدخلات لنفس النظام كما في المعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \times 100$$

وتعد الإنتاجية مقياس لحسن استغلال الموارد والإنتاج السلع والخدمات وينبغي الأخذ بنظر الاعتبار حساب فقط المخرجات والمدخلات الجيدة المطابقة للمواصفات وحذف الرديء منها كي لا يؤثر على نسبة الإنتاجية.

4. الكفاءة Efficiency:

تعرف الكفاءة بأنها القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف.باختصار إن الكفاءة هي القيام بالعمل من الفرد بأفضل طريقة ممكنة من حيث العائد أو التكلفة أو الوقت. وتحسب من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}} \times 100$$

5. الفعالية Effectiveness:

وهذا الاصطلاح يشير إلى مدى مساهمة الأداء أو القرار، في تحقيق هدف محدد مسبقاً.، كما تعرف الفاعلية بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

وتحسب من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات المخططة}} \times 100$$

بناءً على ما تقدم يمكن الآن وضع العريف الآتي للكفاءة الإنتاجية:

الكفاءة الإنتاجية هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى، حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد[1].

على ضوء التعريف السابق يمكننا إذا أن نقيس إنتاجية الفرد الواحد أو جماعة العمل الواحد، أو المنظمة ككل.

2) أهمية الكفاءة الإنتاجية:

إن تحقيق مستويات مناسبة في الإنتاجية له آثار ونتائج سواءً على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني.

أ. أهمية الإنتاجية على مستوى المنظمة:

فعلى مستوى المنظمة تعني الإنتاجية المناسبة حسن استغلال الموارد، مما ينجم عنه خفضاً في التكاليف وبالتالي المساعدة في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي سيساعدها في خفض الأسعار لزيادة المبيعات وبالتالي الإيرادات، وكذلك المساعدة في زيادة دخول العاملين فيها.

(1) د. على السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1970،ص:14.

ب. **أهمية الإنتاجية على المستوى الوطني:**

على المستوى الوطني فإن لمعدلات الإنتاجية علاقة وثيقة بكلاً من: التضخم، مستوى معيشة المواطنين، التنمية الاقتصادية، إضافة إلى مسألة دعم السلع في الكثير من دول العالم. والقوى السياسية والاقتصادية....

3) تحسين الكفاءة الإنتاجية:

ويمكن للمنشأة أن ترفع كفاءتها الإنتاجية وذلك بوساطة إحدى الطرق الآتية:

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بسنة أقل.
- بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة وتخفيض الموارد المستخدمة.
- تخفيض قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.

4) طرق قياس الكفاءة الإنتاجية[1]:

عندما نود أن نتطرق إلى دراسة موضوع قياس الكفاءة الإنتاجية، لا بد لنا في بداية الأمر أن نتعرف على أنواع الإنتاجية، **التي يمكن تحديدها بنوعين اساسيين هما الإنتاجية الكلية والإنتاجية النوعية. فبالنسبة لـ:**

الإنتاجية الكلية:

ويقصد بها العلاقة بين الناتج النهائي من جهة، وبين عناصر الإنتاج مجتمعة والتي استخدمت في العملية الإنتاجية من جهة ثانية. وتهدف إلى الربط

(1) د.عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد' منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد،1988'ص:35 وما بعد.

بين الناتج والوارد لتحديد مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنشأة في استخدامها لعناصر الإنتاج المتاحة. ويمكن ترجمة ما تقدم بالمعادلة التالية:

$$= \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة المستلزمات (مواد+ الأجور+ رأس المال+...الخ)}}$$

أما بالنسبة للإنتاجية النوعية:

فيقصد بها العلاقة بين المنتج النهائي من ناحية، وعنصر واحد من عناصر الإنتاج المستخدمة من ناحية أخرى مثل: إنتاجية العمل، إنتاجية المواد، إنتاجية الآلات.. الخ. ويمتاز هذا النوع ببساطته وسهولة شرحه للعاملين عند محاسبتهم على مستوى أدائهم وإنتاجهم في العمل. وفيما يلي بعض المقاييس في قياس كفاءة عناصر الإنتاج وذلك على سبيل المثال وليس الحصر:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للمواد الخام} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة الخامات المستخدمة}}$$

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للآلات} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد ساعات التشغيل}}$$

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعامل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالي عدد ساعات العمل}}$$

$$\text{إنتاجية العامل الكلية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$\text{إنتاجية الأجر لليرة سورية واحدة} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالي الأجور}}$$

علة ضوء ما تقدم يمكننا أن نستخدم الكفاءة الإنتاجية كمعيار أساسي ورئيسي في معرفة مدى النجاح في استخدام العناصر الداخلة في الإنتاج مجتمعة، أو لكل عنصر من هذه العناصر على حده. وبناء على ذلك يمكن القول إن قياس الكفاءة الإنتاجية يهدف أساساً إلى تحديد مدى نجاح المنشأة في استخدام مواردها المتاحة، حيث بمقارنة النسب المستخرجة مع النسب في المنشآت الأخرى المشابهة والناجحة، أو مع نسب المنشأة ذاتها في سنوات سابقة، يمكن الوقوف على مدى الاستفادة السليمة من الموارد والطاقات الموجودة فيها.

5) العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية:

على ضوء ما تقدم من شرح – وعلى الأخص هدف وظيفة إدارة الأفراد– يمكننا حصر العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية في المنشأة الاقتصادية في مجموعتين رئيسيتين، كل منها تشمل عوامل متعددة سنأتي على توضيح أهمها فيما يلي:

الأولى وهي مجموعة العوامل الفنية ومنها:

- حداثة الآلات والتقدم التكنولوجي المستخدم.
- مدى كفاءة الموارد المستخدمة في العمل.
- طرق وأساليب العمل المستخدمة.
- التصميم الداخلي لمكان العمل، الذي يراعي المبادئ الفنية في تخطيط مكان العمل، بحيث تعمل على استغلال المساحات المتاحة، وتسمح بحرية انتقال العمل والأفراد بسهولة.

الثانية وهي مجموعة العوامل الإنسانية وتتضمن:

1. المقدرة وتشمل على عناصر متعددة أهمها:

- الخبرة.
- التعليم.
- التدريب.
- المعرفة.
- المهارة.
- القدرة الشخصية والتكوين النفسي.

2. الرغبة وتشمل على عناصر متعددة أهمها:

- ظروف ومناخ العمل المادي.
- المعاملة الطيبة للعاملين، ومعاملتهم معاملة إنسانية، ومساعدتهم في حل مشاكلهم.
- الحوافز.
- حماية العاملين من أخطار ممارسة العمل والتعرض لإصاباته.

لا شك أن لكل من المجموعتين تأثيراً مباشراً على مستوى الكفاءة الإنتاجية في المنشأة فحداثة الآلات، وجودة المواد، وتخطيط وبرمجة الإنتاج..الخ كل هذه العوامل تحدث تأثيراً على إنتاجية العمل في المنشأة. وما يقال عن المجموعة الأولى يقال عن الثانية أيضاً، فبتوفر العوامل السابقة دون وجود عنصر بشري قادر وراغب في العمل لن نتمكن من تحقيق مستوى عال من الكفاءة، لذلك نجد أن عوامل كلتا المجموعتين تكمل بعضها البعض. ونحن في مؤلفنا هذا سنعمد إلى التركيز على المجموعة الثانية، على اعتبار أن مهمة إدارة الأفراد في رفع الكفاءة الإنتاجية تنحصر في المجموعة الثانية التي تتعلق بالعنصر البشري في العمل، الذي هو محور عملها ونشاطها في المنشأة.

طرق قياس إنتاجية العامل:

ومن أهم هذه الطرق هي:

1. قياس إنتاجية العامل في الساعة:

ويحسب من خلال قسمة كمية الإنتاج التي تم تحقيقها خلال المدة المطلوب عنها القياس، على عدد ساعات عمل العمال خلال نفس المدة:

$$\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{إجمال عدد ساعات العمل}}$$

لنفرض أنه في إحدى مناجم استخراج الفحم من باطن الأرض كانت لدينا البيانات الآتية:

- كمية الإنتاج خلال فترة القياس وهي سنة 900000طن.
- عدد أيام العمل الفعلية في السنة 300 يوم.
- عدد ساعات العمل الفعلية في اليوم 6 ساعات.
- عدد العمال 200 عامل.

المطلوب: قياس إنتاجية العامل في الساعة في هذا النجم.

$$\frac{900000}{6\times200\times300} = 2,5$$ طن في الساعة

تتميز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة شرحها للعاملين عند محاسبتهم، غير أن استخدامها عليه بعض المآخذ أهمها ما يلي:

يصلح استخدامها في المنشآت ذات الإنتاج النمطي، الذي له مواصفات واحدة وثابتة باستخدام آلات متساوية الكفاءة، وهذا ما يجعل نطاق استخدامها ضيقاً.

قد يؤدي استخدام هذه الطريقة إلى دفع العاملين— في سبيل رفع كفاءتهم الإنتاجية— إلى تحميل الآلات فوق طاقتها، مما يؤثر على معدلات اهتلاكها، وبالتالي على المقدرة الإنتاجية للمنشأة في الأجل الطويل.

2. قيمة ناتج العامل في وحدة زمن مع تثبيت الأسعار:

يتم قياس إنتاجية العامل بموجب هذه الطريقة عن طريق قسمة مجموع قيم المنتجات خلال فترة زمنية محددة على مجموع عدد ساعات العمل المستخدمة في إنتاج المنتجات.

تتميز هذه الطريقة بالدقة وذلك في حالة كون الأسعار لم تتغير، أي بقيت ثابتة، أما إذا تغيرت، فإن الوضع سيختلف.

3. طريقة القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة:

تقاس إنتاجية العامل بموجب هذه الطريقة، عن طريق قسمة القيمة المضافة خلال فترة زمنية محددة على عدد ساعات العمل في الفترة المحددة. وتحسب القيمة المضافة عن طريق طرح قيمة المستلزمات التي استخدمت في الإنتاج خلال الفترة الزمنية المحددة، من قيمة المنتج الذي تحقق. ويدخل في قيمة المستلزمات عناصر متعددة أهمها:

- تكلفة المواد.
- تكلفة الأجزاء نصف المصنعة والمصنعة المشتراة.
- تكلفة كافة أنواع الخدمات مثل: الكهرباء، الوقود، فوائد رأس المال، الاهتلاكات..الخ.

ويدخل قيمة المنتج العناصر الآتية:

- صافي المبيعات.
- الإيرادات من خدمات قدمت للغير من خلال العمل المصنعي.
- قيمة مخلفات الإنتاج.
- قيمة المنتجات التي تم تصنيعها في المنشأة ولازمة للعمل الإنتاجي، إذ أن الحكمة من إضافة هذا الرقم هي أن هذا الرقم ناتج من جهد العاملين في المنشأة حصلت عليه وكان من المفروض أن تدفع في مقابله لو اشترته من السوق.

القيمة المضافة = قيمة الإنتاج − قيمة مستلزمات الإنتاج

- القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة وتقاس بالمعادلة الآتية:

$$= \frac{\text{القيمة المضافة خلال فترة زمنية محددة}}{\text{عدد ساعات العمل في الفترة المحددة}}$$

الفصل الثالث

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجيه المنظمة

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة

مقدمة:

كان من نتائج العولمة أنْ وضعت المنظمات (الشركات، والمؤسسات...) في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية، ومالية، وقانونية ذات تغير كبيرٍ وسريع الإيقاع، فجعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة، فلم تعد هناك القيودُ التي كانت مفروضة من قِبَل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية، وأصبحت حريةُ حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل حدةَ المنافسة بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية.

وقد فَرَضت هذه النتائجُ والظروف والتغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي، فرضت على المنظمات ضرورةَ سرعة التعامل والتكيف معها، وعدم الاصطدام بها..! فأخذت هذه المنظماتُ تكيِّف إستراتيجيتها العامة، وإستراتيجيات إداراتها، وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها؛ سواء كانت مجالات إنتاجية، أو موارد بشرية، أو تسويقية أو بيعية، أو في الفكر الإداري، أو في الهياكل الوظيفية... إلخ مع هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وكان أحدَ مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكييف — مجالُ عمل إدارة الموارد البشرية، فكان من غير الممكن أن يستمر دورُ "إدارة الأفراد" كما كانت تسمى قبل العام 1980م إذ استبدلت الجامعات الكبرى بهذا المسمى مسمى "إدارة الموارد البشرية" HRM) Human Resource Management)، ولم يقتصر التغييرُ على المسمى فقط، بل امتد التغيير إلى المضمون والأدوار أيضاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجيه خاصة بها، تنصهر في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها

وتنسقيها معها، إذ تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة.

تعريف الإستراتيجية: (عادل حرحوش صالح، ص3– 4)

الإستراتيجية Strategy هي الطريقة التي يتم بها إنجاز شيء معين: إنها خطة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، وتتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه. وهي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وآثارها.

وإذا أردنا تعريف الإستراتيجية بشكل أدق فإنها "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في الأمد الطويل" .(Thomas;2000.p3)

أو "هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات البيئة (الداخلية والخارجية) ذات العلاقة". (Arthur A. 1981.p4)

الإستراتيجية إذن هي تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوى والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها[1].

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين(القاهرة: مجموعة النيل العربية 1999)، ص33.

وعلى هذا الأساس فإن الإدارة الإستراتيجية تتضمن أربع مراحل متتالية هي:

- الفحص والرصد البيئي Environment Scanning. وتتضمن مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation اي وضع التصورات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد. وتتضمن هذه المرحلة تحديد رسالة المنظمة وأهدافها القابلة للتحقيق إلى جانب وضع الاستراتيجيات وتطويرها، ووضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة.
- التنفيذ أو التطبيق الاستراتيجي Strategy Implementation أي ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية.
- التقييم والسيطرةEvaluation and Control أي تحديد الدرجة أو المدى الذي تتمكن المنظمة الوصول إليه في ضوء الأهداف والغايات التي خططت لها مسبقاً.

فاستراتيجيه إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكّن إدارةَ الموارد البشرية من وضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

إنَّ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي — أعني استراتيجيه إدارة الموارد البشرية —

حاجةَ الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعُها إدارةُ الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحققُ كلُّ إدارة – أو وظيفة – داخلَ المنظمة أهدافَها الإستراتيجية، ومن ثَمَّ تحقق المنظمةُ أهدافها الإستراتيجية.

وهكذا أصبحت مسؤوليةُ إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فمُستهدَفٌ منها وبشكل متواصل، تهيئةُ وتكييف إستراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة العامة.

وقبل الحديث عن ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية، نود أن نُوجِزَ بعضاً من التحديات والمتغيرات الإدارية والإنتاجية، والتسويقية والبيعية التي تحيط بالمنظمات وتعمل في ظلها، وهذه التحديات المعاصرة سواء كانت إدارية أو قانونية... إلخ تفرض على المنظمات – وفي القلب منها إدارات الموارد البشرية – أن تتعامل معها بما يناسبها من وسائلَ وإجراءاتٍ معاصرة أيضاً، ونُتبع ذلك العرضَ بعرضٍ موجز آخر للوظائف الأساسية للإدارة.

وقد عرض Oren Harari هذه التحديات بشكل موجز كما يلي: (محمود حسين عيسى،2007)

- المنظمة مكان للعمل والعيش معاً، يجب أن يسودَها جوٌّ من الألفة والمودة والمحبة؛ فهي عشيرة مترابطة، أفرادُها لديهم ولاء وانتماء لها، ويسعَون إلى تحقيق أهدافها.
- يحيط بالمنظمة – التي هي مصدرُ رزقِ كل من يعمل فيها – مخاطرُ بيئية على رأسها المنافسةُ السوقية الشديدة، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وجسيمة، وهي أن يعي هذه المخاطر.

- البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال.
- العميل ورضاه هو أساس بقاء المنظمة استمراريتها، وبالتالي فكل من يعمل في المنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنظمة وإرضاء عملائها، فهذه مسؤولية الجميع.
- تحقيقُ القيمة المضافة في جميع مناشط المنظمة هدفٌ ومسؤولية كل من يعمل فيها، فالجميعُ عليه أن يفكر في مسألة الربح والخسارة.
- الطموحُ المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل فيها، ومن ثم فمواجهةُ التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة.
- الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي مسألة هامة، فالذي لا ماضي له لا حاضر ولا مستقبل له، فالندم والأسف لا مجال لهما في حياة المنظمة، فهو لا يقودها للتقدم، فالنظر دائماً يكون للأمام.
- التجديد والابتكار – ومن ثم التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة – مسألة حتمية ومحسومة، فالذي لا يتحسَّن سيزول بلا شك؛ لأن الآخرين سيسبقونه، لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع، وواجبٌ عليهم تقديمُ الجديد النافع للمنظمة التي هي للجميع وليست لفئة معينة.
- المنظمة وكل مكوناتها، وكل من يعمل فيها نظام كلي واحد يعمل تُجاه تحقيق رسالتها المستقبلية، وبالتالي فهذا النظام متعاون متكامل يعمل في نسق واحد.
- كل من يعمل في المنظمة – من مديرين، وموظفين، وعمال، وفنيين... إلخ – هم شركاء وليسوا أجراء، يشاركون في اتخاذ القرارات.
- المرونةُ والحرية شعارُ العمل في المنظمة، فكل فرد هو سيد عمله ودوره الذي يؤديه، ومن ثم فهو مدير لوظيفة يتحمل مسؤوليتها كاملة.
- إدارة العمل أصبحت ذاتية، لكن ليست فردية بل جماعية، فأعمال المنظمة تؤدَّى جماعياً من خلال فِرَقِ عمل مُدارة ذاتياً من قِبَل أعضاء الفريق، فالأسلوب

الفردي لم يعد له وجود في المنظمات المعاصرة؛ لأن النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات في ممارسة المهام وحل المشكلات.

- الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي، فالجودة المتميزة وإرضاء العملاء والمستهلكين وتحقيق البقاء للمنظمة، يجب أن يكون هاجساً داخلياً لدى كل من يعمل فيها، فواجب كل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النصح لها.
- الاستقرارُ الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها، فيجب إشعارُ الجميع أنهم باقون في المنظمة مدى الحياة، وأنهم سيتقاعدون عن العمل فيها وهم يحملون أجمل ذكريات حياتهم.
- التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة.
- تقييم الأداء البشري لم يعد تقليديا يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب، بل تخطيها وتحقيق التميز في الأداء، فهو أساس البقاء والاستمرار.
- جميع العاملين في المنظمة أصحاب عزيمة وجَلَد في تحديات ومخاطر البيئة، فشعارُهم هو مواجهةُ التحدي لا الهَرَبُ منه.
- المواردُ البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم مواردُ تمتلك مهاراتٍ متنوعةً؛ فالفرد الذي يمتلك مهارةً واحدة لن يجد له مكاناً في المنظمات الحديثة بسهولة.

إن معظم الباحثين والخبراء والممارسين قد اتفقوا على الوظائف الأساسية للإدارة التي يؤديها المديرون في معظم المنظمات والشركات وغيرها.. مع اختلاف أنشطتها، وتنوع مجالات أعمالها، مع الأخذ في الاعتبار أيضاً فوارق التطبيق بين المنظمات..

ويمكننا عرضُ هذه الوظائف الإدارية الخمس بإيجاز فيما يلي:

1. التخطيط Planning: ويختص التخطيط بتحديد الأهداف، ووضع المعايير ورسم السياسات، وصياغة الخطط، واستشراف المستقبل، ووضع القواعد والإجراءات التنظيمية والتنفيذية التي من شأنها ضمانُ عملية تنفيذ الخطط.
2. التنظيم Organizing: وهذه الوظيفة الهامة والحيوية تختص بتكليف كل موظف (مرؤوس) بمهام أو مهمة محددة، وتختص أيضاً بتكوين الإدارات، والأقسام، وترسم حدود السلطات، ومن ثم تفويض السلطة للمرؤوسين، وتقوم هذه الوظيفة بوضع الهياكل الوظيفية، ورسم خطوط وقنوات الاتصال فيما بين السلطات، فضلاً عن التنسيق بين أعمال ومهام ووظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام، وأيضاً ضمان تنفيذ الخطط المرسومة.
3. تكوين وتنمية الكفاءات (التوظيف) Staffing: من مهام هذه الوظيفة الإدارية الهامة تحديدُ نوعية الأفراد المطلوب الاستفادة منهم، وذلك بتعيينهم بالمنظمة، ووضع آلية لاستقطاب ما تحتاجه المنظمة من كفاءات بشرية مميزة، ووضع آلية تمكّنُها من المفاضلة بين العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، واختيار الأكفأ من بين هذه العناصر.. ومن مهام هذه الوظيفة الإدارية أيضاً وضعُ معايير للأداء يلتزم بها كلُّ العاملين داخل المنظمة، وتحديد أنسب وأعدل وأفضل الطرق التي يمكن الاعتمادُ عليها في التعامل مع العاملين داخل المنظمة؛ من حيث المكافآت، وتقييم الأداء، والاهتمام بتنمية مهارات وكفاءات العاملين من خلال برامج تدريبية وتأهيلية مبنية على أسس علمية مدروسة، وخبرات علمية مشهود لها بالفاعلية.
4. القيادة Leading: وتهدف هذه الوظيفة الهامة إلى حَثّ العاملين داخل المنظمة على أداء واجباتهم الوظيفية بشكل فعّال طبقاً للخطط الموضوعة، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين من خلال رفع رُوحهم المعنوية بشكل مستمر.

5. الرقابة Controlling: ومن مهام هذه الوظيفة وضع المعايير الرقابية الخاصة بمستويات وجَوْدة الإنتاج، والحصة السوقية، والأداء... إلخ، ثم القيام بعملية التقييم بهدف معرفة مدى تطابق الأداء الفعلي للعاملين في المنظمة مع الأداء المستهدَف والمحدد في الخطط والمعايير الموضوعة، ومن مهامها أيضاً القيام بالإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات بين المخطط والمنفذ.

- **ماهية استراتيجيه إدارة الموارد البشرية:**

تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخططُ والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمةُ، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

ويمكن تعريفُ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئةِ برامجَ محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوِّن وظائفَ ومهامَّ إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطةُ على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.

وتهدف إدارة الموارد الإستراتيجية – فيما تهدف – إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

وقد أظهرت نتائجُ دراسةٍ أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها بل وتميزها.. الآتيَ:

1. أن هذه الشركات قد اهتمت بوضع إستراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراءَه إدارةُ موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم إستراتيجية هذه الشركات.
2. أن هذه الشركات تضعُ برامجَ استقطابٍ فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصرَ الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية.

وقد انعكس ذلك على رفع درجة الرضا والسعادة لدى هذه الموارد البشرية، وجودة أدائها، وخَفَضَ من معدل دورانها، وقد توصلت الشركاتُ إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، وأسعار مناسبة لمنتجاتها، مما حقق لدى زبائنها وعملائها الرضا والسعادة، وحصة سوقية أكبر للمنظمة، فضلاً عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.

- **استراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة:**

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل الشركة [حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يُتخذ فيه القرارُ المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، والمستوى الثاني: يُتخذ فيه القراراتُ المتعلقة بوحدات الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القراراتُ المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال].

وهو مستوى استراتيجية الوظائف: كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. إلخ والتي يكوّن مجموعُها استراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً.

يتوافقُ الاتجاهُ السابق مع مفهوم يُدعى "التكامل الاستراتيجي" strategic integration الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات... إلخ) تتطابقُ أيضا مع استراتيجية المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمتها، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

ومما سبق يتضح لنا أن بناء استراتيجية الموارد البشرية يتطابق ويتكامل مع:

- متطلبات استراتيجية المنظمة بما تشمله من رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ووسائلها.
- متطلبات استراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية).

ومما تقدم يتضح لنا أن صفة التكامل والتطابق التي وصف بها بناء استراتيجية الموارد البشرية تشتمل على جانبين:

1. تكامل وتطابق داخلي: ويُقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإستراتيجية الهيكل التنظيمي.

2. تكامل وتطابق خارجي: ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية..

فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو استراتيجية المنظمة، التي تشتمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها استراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها؛ لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

ولتوضيح عملية التكامل الاستراتيجي.. نفترض أن إحدى الشركات قررت بناءَ استراتيجية عامة تعملُ من خلالها على تغيير منتجها الحالي الذي انخفض الطلبُ عليه بدرجة كبيرة، والتحول إلى منتج جديد عليه طلبٌ مرتفع، وتتوقعُ الشركة تحقيقَ أرباح وفيرة من وراء إنتاجه وبيعه.

وفي ظل هذه الإستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية تتكامل وتتطابق مع استراتيجية الشركة، واحتوت على الآتي:

1. توصيف وظائف جديدة، وتصميم أعمال جديدة، تخدمان وتتماشيان مع المنتج الجديد.
2. تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها نظراً لعدم توفر المهارات العالية فيهم، والتي يتطلبها المنتج الجديد.
3. تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها؛ لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد.
4. إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيله مستخدمةً في ذلك الوسائلَ والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة

المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة، وما ستبقي عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة.

5. من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة عن المخاطر التي كان يحتويها المنتج القديم، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية – وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها – تضمينُها برامجَ سلامةٍ وصحة تتناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية.

- **الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية:**

يمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها.
2. ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة – إلا من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي – بعيدة عن الفلسفات النظرية – وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكّن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلا عن القيام بأداء واجبات عمله.
3. على إدارة الموارد البشرية – وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة – أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في

جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

4. ينبغي للمنظمة أن تتوفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها. ومن نافلة القول: ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقا لا عائدَ من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثمارا في مورد هام يعود من ورائه عائدٌ مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

5. على إدارة الموارد البشرية القيامُ بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادةُ الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

6. على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضعُ استراتيجية إدارة الموارد البشرية موضعَ التنفيذ على أرض الواقع العملي.

وهذا التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والحرص عليه يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوعَ في بعض الأخطاء ومنها:

1. وضع الموظف أو العامل أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة.

2. عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلالَ الأمثل أو الأفضل، بل هَدْر هذه الطاقات، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.
3. تدني وانخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المَنُوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه انخفاضُ رضا العميل أو المستهلِك، مما يُفقد المنظمة حصتَها السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة القاسية، والتي قد تودي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كلياً، ومن ثم انهيارها..!
4. شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعُهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل.
5. الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك.
6. ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية.. في بعض الأحيان داخل بيئة العمل.
7. عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

- **الفكر الاستراتيجي وأثره في وظائف إدارة الموارد البشرية:**

إن وظائف إدارة الموارد البشرية [وهي: تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات] تعرضت

خلال عقدين ونصف من الزمان تقريباً إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعةُ التغيرات والتحولات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى واستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات والشركات.

وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولاتٍ استراتيجية نوجزُها فيما يلي:

1. وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، وإستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهومَ وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرُها في العناصر البشرية التي ستَشْغَل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل – أو كما يسميها البعض "هندسة العمل"– من أجل أن توفر وظائفُ المنظمة لشاغليها عناصرَ الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هَدْرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة.

2. وظيفة تكوين الموارد البشرية:

1) تخطيط الموارد البشرية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة المدى.

2) الاستقطاب والاختيار: إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فِرَق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري.

3) التدريب: إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي..! فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلمٌ، تدريبٌ، تنميةٌ.. تلتصق جميعها بالمورد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه – وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي – إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة.

والغاية من ذلك دعمُ هذا المورد البشري ومساندتُه وتمكينُه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا الموردُ البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعمليةُ التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي

للمنظمة.. وقد استقرت النظرةُ الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

3. وظيفة التحفيز:

بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمِد على فِرَق العمل، لم تعد أساليبُ التحفيز القديمة مقبولةً مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلّب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميمَ وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد المواردَ البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها..! وطبقاً لذلك أعدت إدارةُ الموارد البشرية برامجَ لتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

4. وظيفة تقييم الأداء:

بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييميه حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييميه تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمةُ وبرامج ومعايير تقييمِ الأعمال الحديثة بتوفيرِ معاييرِ تقييمِ أداءٍ جديدة وهي: التكلِفةُ، والوقتُ، والجودةُ، وخدمةُ العملاء في أثناء البيع، وخدمتُهم فيما بعد البيع، وقياسُ مدى رضا العملاء الذي ربطت كثيرٌ من المنظمات نظامَ حوافزها لعامليها به.

5. وظيفة علاقات العمل:

انصبت وانحصرت هذه الوظيفةُ في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980م "إدارة الموارد البشرية") نيابةً عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية – والتي تمثل العاملين في تلك الدول – بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليختلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغُ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفةُ لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرِّض المنظمة لأية مخاطر قانونية.

6. وظيفة التعويضات:

إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب

تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوبَ تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميمُ نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت — إذ تمثل التعويضاتُ الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين — مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- جودة أداء العاملين.
- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.
- زيادة الإنتاجية.
- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.

- **إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية:**

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التمييز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية..

1. مفهوم الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

السؤال الذي يطرح نفسه وهو الآن كيف يتحقق الميزة التنافسية؟.

- الاستغلال الأفضل والأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية.
- الاستغلال الأفضل والأمثل للقدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية.

وترتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

أ. القيمة المدركة لدى العميل.

ب. وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:-

تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها. كذلك فإن السعر والجودة تلعبان الدور الأساسي في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل. إضافة إلى ذلك أيضاً مدى الإقناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل وذلك من خلال:

- تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء.
- العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

البعد الثاني: التمييز: هناك عدة للوصول إلى التميز، منها:-

- الموارد المالية: يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.
- الموارد المادية: والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج. فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المنظمات الأخرى.

- والموارد ا لبشرية: يحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.
- والإمكانيات التنظيمية: والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها.

الفصل الرابع

تخطيط الموارد البشرية

Human Resource Planning

تخطيط الموارد البشرية

Human Resource Planning

مقدمة:

يعتبر مجال تخطيطي القوى العاملة من مجالات التخطيط الأساسية الهامة والتي ترتبط بخطة التنمية الشاملة للدولة حيث إن توافر القوى العاملة المدربة أمر ضروري لنجاح وتدعيم برنامج التنمية الاجتماعية الاقتصادية.

لتحقيق الأهداف المرجوة من تخطيط القوى العاملة ينبغي التنسيق بين خطط التعليم والتدريب وبين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، حيث يعتبر عنصر العمل هو الدعامة الرئيسية لعملية التنمية الاقتصادية.

السؤال الذي يطرح نفسه: ما هي المتطلبات الأساسية لتحقيق التنسيق بين كل من خطط التعليم والتدريب وبين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة؟.

الإجابة تشمل على ما يلي:

- الفهم الكامل لأهداف وسياسات الدولة.
- القيام بالدراسة التفصيلية لمعدلات النمو الاقتصادي على مستوى الدولة.
- الأخذ في الاعتبار التطورات والتغيرات التكنولوجية وأثرها على تركيبة القوى.

أولاً تخطيط الموارد البشرية:

السؤال: لماذا التخطيط؟.

هناك أسباب كثيرة تدعونا لتخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة أهمها:

أ. ازدياد عدد المنظمات المختلفة ومن ثم ازدياد حاجاتها وتنافسها على القوى العاملة المتاحة.

ب. تطور التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة وزيادة التقنية مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بالبحث عن القوى العاملة التي تستطيع أن تتعامل مع هذه التكنولوجيا.

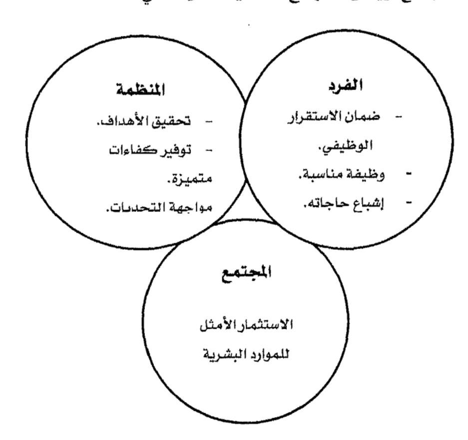
ج. ازدياد عدد السكان، وكبر حجم القوى العاملة وتنوع تركيبها.

د. تغير الهياكل الوظيفية للمنظمات سواءً بسبب التوسعات أو تغيير في طبيعة أنشطتها.

السؤال ما المزايا التي نحصل عليها من تخطيط الموارد البشرية؟

1. توفير القوى العاملة المطلوبة ذات المواصفات الملائمة.
2. تحديد المسار المهني السليم للأفراد.
3. ترشيد الاستثمار الأمثل للموارد البشري وتوجيه طاقاته الوجهة السليمة.
4. ضمان توزيع القوى العاملة بين الإدارات بصورة متوازنة.
5. تسهيل الحركة الوظيفية أمام الموظفين.
6. تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
7. استقرار القوى العاملة.

وبهذا المعنى فإن تخطيط الموارد البشرية يحقق الفائدة لكل من الفرد، المنظمة، المجتمع. ويمكن أن نوضح ذلك في الشكل التالي:



1. تعريف تخطيط الموارد البشرية:

- إن تخطيط الموارد البشرية يساعد الإدارة في معرفة العدد المطلوب كماً ونوعاً وفى فتـرة الخطة.
- هو تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة كماً ونوعاً وتدبيرها خلال فترة زمنية مستقبلية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

ما هي عملية تخطيط الموارد البشرية؟

هـي: العملية التي تلجأ إليها الإدارة والتي تهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من اليد العاملة.

وتهدف: إلى تحديد مصادر هذا العدد سواءً من حيث الكم أو النوع.

وأيضا: في فترة زمنية محددة.

ما الذي يمكن استنتاجه؟

1) عملية التخطيط عملية منتظمة وعلميه.
2) أنها عملية مستقبلية لأنها لا تتعلق بالحاضر وبالتالي فهي تتضمن التنبؤ.
3) أنها عملية دورية (تتكرر في فترات منتظمة).
4) هدفها التطابق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر من العمالة (كماً ونوعاً).

2. ما هي الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية:

أ. تأمين الاحتياجات من العمال في الوقت المناسب.
ب. تخطيط وضبط الترقيات والتغييرات الوظيفية (كالاستقالة والتقاعد).
ج. تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بها.
د. الإعداد الجيد للاستقطاب والاختيار والتعيين.
ه. مواجهة الاحتمالات الفنية والتقنية والاجتماعية، كتغيير في الآلات مثلا.
و. إعادة توزيع العمالة في المنشأة ككل.

3. ما هي المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية؟

أ	سوء توزيع العمالة: أي وجود فائض في بعض الإدارات وعجز في بعض الإدارات الأخرى.
ب	انخفاض في الطاقة الإنتاجية في حال وجود نقص في العمالة.
ج	ارتفاع تكلفة العمالة في حال وجود فائض منها.

د	اضطراب في عمليات التوظيف والتدريب وغيرها.
هـ	اضطراب في الأداء نتيجة التغيرات المفاجئة في العمالة كالاستقالة والنقل والوفاة.
و	عدم توافق بين الاحتياجات من العمالة وما هو معروض منها سواءً من حيث الكم أو من حيث النوع.

4. ما هي العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند البدء بتخطيط الموارد البشرية؟

أ	طبيعة المنشأة ونوع النشاط الذي تقوم به.
ب	حجم المنشأة.
ج	المركز المالي والإنتاجي والتنافسي للمنشأة.
د	مستوى التكنولوجيا المستخدمة.
هـ	الأهداف المستقبلية للمنشأة.
و	برامج وخطط الإدارات الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها.

العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط التنظيمي:

يرتبط تخطيط الموارد البشرية بتطبيق الخطة الرئيسية لاحتياجات المنظمة من المورد البشري، ولكي تكون مؤثرة وفعالة فإنه يجب أن يتم التخطيط للموارد البشرية على المستوى الطويل الذي من خلال تخطيط عمليات المنظمة.

ونتيجة لذلك فإن نجاح تخطيط الموارد البشرية يعتمد بصفة أساسية على كيفية قيام إدارة الموارد البشرية بالتقريب بفاعلية بين خطة كفاءة الأفراد مع عمليات التخطيط لأعمال المنظمة، والتخطيط الاستراتيجي الفعال يهدف إلى تحديد العوامل المختلفة الأساسية لنجاح المنظمة، كما يركز أيضاً على كيفية تحسين وضع المنظمة من ناحية مركزها التنافسي.

نستنتج مما سبق النتائج التالية:

1. يساهم تخطيط الموارد البشرية بدرجة كبيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك عن طريق تقديم الوسائل اللازمة لتحقيق المخرجات المطلوبة من عملية التخطيط.
2. احتياجات ومتطلبات الموارد البشرية تنبع من التخطيط الاستراتيجي وخطط العمليات ثم مقارنتها بالمتاح من الموارد البشرية، ثم الاختلاف في البرامج مثل التعيين والتدريب وإعادة التوزيع على الأماكن المختلفة مما يساعد على سد هذه الفجوة الناتجة.

يتحقق الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والخطة الإستراتيجية للمنظمة من خلال التكامل بين مجموعة من العوامل، وأهمها:

1. تحويل أهداف الأعمال إلى أهداف للموارد البشرية مما يساعد على بناء خطة إستراتيجية للموارد البشرية.
2. التعرف بقضايا الموارد البشرية ذات التأثير على أهداف الأعمال وتحديد وظائف المديرين.
3. التوافق مع الأعمال الخاصة بالمنظمة.
4. التأكد من مطابقة كل برامج الموارد البشرية مع حاجات وأهداف المنظمة.
5. تحديد التداخل بين الموارد البشرية وإستراتيجية أعمال المنظمة.
6. مراجعة عمليات التخطيط الاستراتيجي.

أهمية تخطيط القوى العاملة:

1. يساعد على توقع احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع قبل وقت كاف، وبالتالي فهو يكشف لها فيما كان سيقابلها نقص زيادة من اليد العاملة في الفترة المقبلة التي يجري التخطيط لها، وبالتالي يجعلها مستعدة

قبل وقت كاف لتصحيح عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة في الموارد البشرية، ومنع وصولة إلى حالة عدم إمكانية إدارته والتحكم به.

2. يعد تخطيط القوى العاملة الوسيلة الفعالة التي تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.
3. كما تبرز مدى أهمية تخطيط القوى العاملة هو أن إعداد خطة القوى العاملة عن فترة زمنية مقبلة، يساعد المنظمة في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور فيها.
4. تخطيط الموارد البشرية تساعد على توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.

مسؤولية تخطيط القوى العاملة:

تقع مسؤولية تخطيط القوى العاملة في المنظمة في الواقع على أكثر من شخص واحد، فالإدارة العليا،ومدير الأفراد، وكافة المديرين في المستويين الأوسط والمباشر مسؤولين عن هذا التخطيط. إذ على مدى جهدهم وكفاءتهم جميعاً يتقرر نجاح وفاعلية التخطيط، هذا مع العلم أن كل واحد من هؤلاء يلعب دوراً مختلفاً عن الآخر في هذه العملية التخطيطية. فأعضاء الإدارة العليا يكونوا مسؤولين عن تشجيع التخطيط، وتقديم الدعم والمساندة اللازمين من اجل انجازه، والتأكيد على أهمية استخدامه. ومن جهة ثانية يكون مدير الأفراد مسؤولاً عن وضع الخطة، فهو يقوم — من خلال إدارته— بجمع المعلومات الضرورية، وإيجاد نظام معلومات خاص بالموارد البشرية داخل المنظمة، وجعله متاحاً للاستخدام. كما يقوم بعمل أو إجراء التنسيق اللازم بين تخطيط القوى العاملة وأنشطة إدارة الأفراد الأخرى ويسعى إلى تقييم فاعلية التخطيط، للوقوف على مدى النجاح الذي تم تحقيقه. وفيما يخص باقي المديرين والمشرفين، فهم يكونوا مسؤولين عن توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي يحتاجها تخطيط القوى العاملة، ويعملوا جنباً إلى جنب مع مدير الأفراد من أجل وضع خطة العمالة، التي تسعى إلى توفير احتياجات إداراتهم من الموارد البشرية في الوقت المناسب.

ثانياً: أهم البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية[1]:

هناك نوعان من البيانات:

أ. البيانات الخارجية:

أي التي لا تخص المنشأة، ولكنها تتعلق بالبيئة التي تعايشها هذه المنشأة، وأهم هذه البيانات:

1) الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة:

تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي دوراً مؤثرا في تخطيط الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يزيد الطلب على المنتج في فترات الرواج، وبالتالي تسعى المنشأة إلى التوسع وزيادة إنتاجها، أي إلى توظيف أفراد جدد.

وعلى العكس من ذلك ففي فترات الانكماش تتردد المنشأة في أي توسع محتمل، لا بل على العكس تلجأ إلى تقليص حجم العمالة بهدف خفض التكاليف. وفي فترات التضخم تضطر المنشأة إلى دفع رواتب وأجور إضافية، هذا يشكل عبئاً عليها، مما يدفعها إلى تقليل تكلفة العمل بالاستغناء عن جزء من الأفراد العاملين لديها.

مما تقدم تلعب الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة دوراً مؤثراً في عملية تخطيط الموارد البشرية.

2) التطور التقني:

للتطور التقني تأثير كبير على حجم ونوعية العمالة المستخدمة في المنشأة، وهذا التأثير يظهر في النقاط التالية:

(1) مركز اليمامة للتنمية الإدارية،" مرجع سبق ذكره، ص22.

أ)	تخفيض في حجم العمالة المستخدمة بشكل عام، بسبب قيام الآلة بالأعمال التي كان يقوم بها العامل، أي مع دخول الآلة يمكن توقع انخفاض في حجم العمالة وبالتالي في الطلب عليها.
ب)	اتجاه لتفضيل العمالة الفنية الماهرة، على حساب العمالة غير الماهرة، أي الاتجاه لمهارات تتفق والتطور التقني.
ج)	اتجاه لتفضيل بعض التخصصات والاستغناء عن تخصصات أخرى: على سبيل المثال التفضيل الحالي لعامل الكمبيوتر على عامل الآلة الكاتبة.

3) السكان وخصائص القوى العاملة:

يعتبر السكان والخصائص السكانية للمجتمع من المتغيرات الهامة المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية فالنمو السكاني، وهيكل فئات العمل، ونسبة الولادات والوفيات، ونسبة الذكور والإناث، كلها عوامل مؤثرة في عملية التخطيط.

لأن ذلك يؤثر في سوق العمل من حيث عدد الأشخاص الذين يمكن توظيفهم ونوعية مؤهلاتهم وحالاتهم الاجتماعية ومتطلباتهم المادية.

مثال: إن تقليص فئة العمر بين 16– 22 سنة في الهرم السكاني سيؤدى حتما إلى حدوث نقطة اختناق في إيجاد العمالة اللازمة للأعوام القادمة.

4) افضليات العمل[1]:

في كل مجتمع تقاليد معينة في تفضيلات العمل فالبعض يفضل العمل الفكري، والآخر العمل اليدوي وآخرون عمل الرجال على النساء، ومجتمعات تفضل مهن معينة على مهن أخرى.

(1) Peter F.Drucker,"Workinig Women, Unmaking the 19th Century'. Wall Street JOurnal, July 6, 1981,p.12

إن لكل ذلك تأثير في تخطيط الموارد البشرية.

مثال: تفضيل بعض الأفراد عمل الحراسة على مهنة الحلاق أو النجار.

5) القيم الاجتماعية تجاه التقاعد:

هناك ميل حديث للعمل فترة أطول وعدم الإحالة على التقاعد، إلا أن في سن متأخرة، على عكس ما كان سائدا في فترات سابقة، إن لذلك تأثير على تخطيط الموارد البشرية.

مثال: إن رفع سن التقاعد من 60 إلى 65 سن يعني بالنسبة للمنظمة عدم الحاجة إلى موظف جديد بدلاً من القديم ولفترة خمسة سنوات قادمة.

6) القوانين والأنظمة الحكومية:

مع التدخل الحكومي في مجال الأعمال، أصبحت المنشأة مجبره على الأخذ بالاعتبار هذه القوانين والأنظمة عند وضع خططها.

7) وضع الشركات المنافسة:

يؤثر ما يجرى في الشركات المنافسة على الشركة المعنية بالتخطيط سواء بالسلب أو بالإيجاب.

مثال: إن سياسة التوظيف المتبعة في شركة "الصافي" تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرة في سياسة توظيف شركة "المراعي" لأنه من الممكن حدوث انتقال للعمال من الأولى إلى الثانية وبالعكس.

ب. البيانات الداخلية:

يخص هذا النوع من البيانات ما في داخل الشركة من متغيرات، والتي تؤثر بشكل مباشرة في تخطيط الموارد البشرية، ومن أهم هذه البيانات:

(1) أهداف وخطط المنشأة:

فإذا كانت أهداف العام القادم للمنشأة تتجه نحو التوسع فإن ذلك يتطلب زيادة في حجم العمالة، وإذا كانت تتجه نحو الانكماش فإن ذلك يتطلب تقليص هذا الحجم، وإذا بقيت الأهداف ذاتها فإن الحجم سيبقى على حاله بافتراض تثبيت المتغيرات الأخرى.

(2) التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنشأة:

تؤدي إضافة الأنشطة أو تقليص بعضها الآخر إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنشأة.

مثال: إن إحداث إدارة خاصة بشكاوى العملاء يستدعى إضافة وظائف جديدة لهذا الغرض، وكذلك فإن إغلاق بعض الفروع يستدعى إلغاء بعض الوظائف.

(3) مبادئ التنظيم التي تنوي المنشأة إتباعها:

فعلى سبيل المثال، إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يترك أثراً في عدد الوظائف، وكذلك الاختيار بين التخصص أو عدم التخصص.

ينص مبدأ المركزية على تركيز الأعمال والسلطة في أجهزة مركزية، أو في وحدات إدارية معينة، أما اللامركزية فتنص على توزيع الأعمال والسلطة على أكثر من وحدة إدارية، وإحداث وحدات جديدة يناط بها تنفيذ بعض التي كانت

تنفذ مركزياً. كما هو الحال في إحداث فروع في المناطق الجغرافية البعيدة. ولاشك أن استخدام اللامركزية سيؤثر على عدد الوظائف المطلوبة في المنشأة وعلى حجم ونوعية اليد العاملة التي يناط بها مهام وأعباء هذه الوظائف أو الأعمال. أما بالنسبة للتخصص فهو أن يقتصر مضمون الوظيفة على مجموعة محددة من المهام المتماثلة، بحيث تسمح بتخصيص جهد الفرد ومهارته في اتجاه محدد، وبالتالي يظهر التأثير على تصميم أو تكوين الوظيفة لأننا سنجزئ المهام ونسند كل جزء لشخص واحد، وبالتالي سنحتاج إلى عدد أكبر من الوظائف والأفراد وبنوعيات مختلفة.

مثال: إن التخصص المفرط يؤدى إلى زيادة في عدد الوظائف وبالتالي في عدد العمالة.

(4) كفاءة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها

تخضع إنتاجية العاملين لتبدلات مستمرة زيادةً أو نقصاناً، وبالتالي لابد من أخذ ذلك بالاعتبار.

وعملية التنبؤ هنا يمكن أن تتم بواسطة الاطلاع على برامج التدريب المزمع تنفيذها، سواءً داخل أو خارج المنشأة.

مثال: إن الدورة التدريبية التي تقيمها المنشأة لمجموعة من العاملين ستنعكس إيجاباً بزيادة إنتاجية عامليها وبالتالي بتقليص عدد العمال في الخطة المقبلة.

(5) معدل دوران العمل

تعاني معظم المنشآت من مسألة دخول أفراد جدد إليها وخروج أفراد آخرين، ولكن ارتفاع نسبة الدخول والخروج (ترك العمل) يمثل مشكلة يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية.

ويمكن القول بأن التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة، يعد مؤشراً يوضح العدد المرتقب من العمالة الذي تحتاجه المنشأة مستقبلاً لتغطية الخسارة البشرية المتوقعة، والتي تسمى بعمليات الإحلال البشرية.

(6) الترقيات المتوقعة:

تعتبر الترقية خسارة موظف للمستوى الإدارة الذي حدثت فيه الترقية وربحاً للمستوى الذي تمت إليه الترقية، فتبدو العملية وكأنها بدون زيادة أو نقصان، ولكن في كثير من الحالات لا يمكن سد النقص في المستوى الإدارة الذي حدثت فيه الترقية فتضطر المنشأة إلى تعيين أفراد جدد.

إن ذلك يجب أخذه بالاعتبار عند وضع خطة الموارد البشرية.

(7) إحالات التقاعد:

إن الإحالة على التقاعد تتطلب من المنشأة استبدال الأفراد بأفراد آخرين وأخذ ذلك بالاعتبار عند وضع الخطة، كذلك فهناك من يفضل التقاعد قبل بلوغ السن القانونية فينعكس ذلك بالحاجة إلى أفراد جدد في الخطة المقبلة.

قائمة بأهم البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:

أ. بيانات تتعلق بالعاملين:

- العدد الكلي للعاملين.
- توزع أعداد العاملين حسب سنوات الخدمة.
- توزع أعداد العاملين حسب نوع الوظيفة.
- توزع أعداد العاملين حسب الأقسام، الإدارات المشروعات.
- توزع العاملين حسب القدم.
- توزع العاملين حسب تقديرات الكفاءة.

- توزع العاملين حسب الجنسية.
- توزع العاملين حسب السن.
- توزع العاملين حسب المرتب (الدخل).
- معدلات إصابات العاملين.
- معدلات الإجازات والاستقالات وانتهاء الخدمة.
- معدلات العقوبات.
- معدلات الغياب والتأخير والمرض.

ب. بيانات تتعلق بالإنتاج:

- بيانات تتعلق بحجم الإنتاج عبر السنوات الماضية.
- بيانات تتعلق بقيمة الإنتاج عبر السنوات الماضية.
- بيانات تتعلق بتكلفة الإنتاج.
- بيانات تتعلق بتكلفة العمل.
- بيانات تتعلق بتوقعات الإنتاج في المستقبل.
- بيانات تتعلق بمعدلات الإنتاج.
- بيانات تتعلق بالطاقة الإنتاجية المتاحة والمستغلة (الفعلية).
- بيانات تتعلق بالآلات والتوسعات المستقبلية.

ثالثاً: كيف تتم عملية تخطيط الموارد البشرية؟

تتم هذه العملية من خلال المراحل التالية:

1) دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة المتوفرة داخل المنشأة.
2) التنبؤ بالتغيرات المحتملة للعمالة وللأعمال في فترة الخطة.
3) التوفيق بين العرض والطلب، أي التطابق بين ما تحتاجه المنشأة في فترة الخطة وما هو متوفر حاليا.

وسنقوم بشرح ذلك باختصار لكل عملية من العمليات كما يلي:

1. دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة المتوفرة داخل المنشأة

تتطلب هذه المرحلة أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية سجل متكامل للمعلومات عن العاملين في المنظمة (انظر الفقرة الخاصة بأهم البيانات اللازمة) ومن المفضل أن يكون هذا السجل شاملا لكل العاملين في مختلف الوظائف.

أما بالنسبة لنوعية المعلومات فإنها تتضمن عادة:

أ	بيانات شخصية: (الاسم، الميلاد، الحالة الاجتماعية..).
ب	الحالة التعليمية والتدريبية: (الدرجات العلمية، البرامج التدريبية التي اتبعها..
ج	التاريخ الوظيفي: سواء في عمله الحالي أو في الأعمال السابقة.
د	مستوى الأداء وتطوره خلال فترة تاريخه الوظيفي.
هـ	الطموحات الوظيفية التي يطمح العامل شغلها مستقبلا.
و	تقييم الرئيس المباشر للعامل.

يمكن الاستفادة من هذا السجل الشامل في المجالات التالية:

1) الكشف عن حقيقة الكفاءات المتوفرة في المنشأة وبالتالي معرفة إلى أي مدى يمكن سد بعض الاحتياجات المستقبلية من داخل المنشأة، ومعرفة أنواع التدريب اللازمة لتحقيق ذلك.
2) الكشف عن وجود كفاءات متميزة ونادرة يمكن الاستفادة منها في مجالات خاصة تطمح المنشأة تحقيقها مستقبلا.
3) تحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية للعمالة الحالية لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في طرق وأساليب العمل.

4) بشكل عام، فإن دراسة الموقف الحالي يسمح للمنشأة بتقدير ما هو متوفر لديها فعلا من كفاءات ومهارات من حيث الكم والنوع.

2. التنبؤ بالتغيرات المحتملة للعمال وللأعمال في فترة الخطة:

إن أي تغيير محتمل في الأنشطة والأعمال يعتبر بمثابة الأساس الذي تبنى عليه التغيرات الأخرى وأهمها التغيرات المحتملة في عدد العمال، وبالتالي لابد من الربط بين التغيير المحتمل في حجم ونوع الأعمال والتغيير في عدد العمال.

فعلى سبيل المثال:

إن إضافة خط انتاجي جديد يدخل في إطار الأعمال الجديدة المحتملة وهذه الإضافة تتطلب عمالاً جدداً واختصاصات جديدة، يقوم المخطط في هذه الحالة بتحديد حاجة كل وظيفة من اليد العاملة من حيث العدد والتخصص.

إن الأمر لا يقتصر على الأعمال الجديدة، ولكن من الممكن أيضاً إجراء التعديلات على الأعمال القديمة ودراسة حاجتها الجديدة لليد العاملة، فكثير من الأعمال كانت تنفذ بطريقة معينة ولكن مع تقدم الخبرة والمعرفة يمكن إدخال بعض التعديلات على تنفيذها، وقد تنعكس هذه التعديلات على حجم العمالة اللازم.

الأساليب المتبعة في عمليات التنبؤ لتخطيط الموارد البشرية:

ثمة جملة من الأساليب يمكن الاعتماد عليها في عمليات التنبؤ للأعمال وللعمالة وأهم هذه الأساليب:

أ. **تحليل عبء العمل:** ويساعد في تحقيق التطابق بين عدد الوظائف وعدد شاغليها.

مثال: لنفرض أن نوع العمل المطلوب انجازه في " إدارة الأحوال المدنية " هو إعداد شهادة ميلاد للمولودين الجدد.

فإذا كان: متوسط حجم العمل الشهري: 24000 (شهادة)

المدة الزمنية اللازمة لإنجاز الشهادة: 2 (دقيقة)

ساعات العمل الشهرية: 200 ساعة لكل موظف بما في ذلك التأخيرات والتوقفات.

المطلوب: فما هو عدد الموظفين النظري اللازم لتنفيذ كمية العمل المطلوبة؟

الحل:

24000	×	2 دقيقة	=	48000 دقيقة
48000	÷	60دقيقة	=	800 ساعة
800	÷	200ساعة	=	4 موظفين

وبافتراض أن حجم العمل ارتفع إلى 30.000 شهادة فإن عدد الموظفين اللازم =

(2×30000)÷60= 1000 ساعة.

1000ساعة÷ 200= 5 موظفين.

نلاحظ أن العدد اللازم من الموظفين في الحالتين هو العدد النظري، لأننا لم نأخذ بالاعتبار التأخيرات والتوقفات والعطلات وغيرها.

فإذا فرضنا بأن ساعات العمل الشهرية الفعلية هي: 170 ساعة عمل لكل موظف فأن العدد اللازم سيكون:

1000÷170 = 6 موظفين تقريباً.

ب. تقييم الأداء (قياس الأداء) كأسلوب لتخطيط الموارد البشرية:

يقوم هذا الأسلوب على مبدأ اعتماد "معدلات أداء قياسية" وتقدير عدد الأفراد اللازمين خلال فترة مقبلة انطلاقاً من هذه المعدلات.

مثال: إذا فرضنا أن معدلات أداء قسم الحسابات الجارية (معبر عنها بعدد العملاء) في بنك بيمو خلال عام 2008م كانت كالأتي:

اسم الموظف	محمد	احمد	علي	نور الدين
الأداء	1310	955	1435	1277

وتبين من واقع السجل الخاص بمتابعة ومراقبة الأداء الشهري للأفراد بأن أداء الموظفين الأربعة بلغ خلال الستة أشهر الأولى من عام 2009م كالآتي:

الاسم / الشهر	محمد	أحمد	علي	نوالدين
كانون الثاني	70	103	130	175
شباط	75	103	150	206
آذار	65	103	170	208
نيسان	65	103	182	200
أيار	72	103	196	108
حزيران	100	103	206	200

فإذا علمت انه من المتوقع بلوغ عدد العملاء سنويا في الأعوام2010، 2011، 2012 م هي على التوالي: 12200،14000،18000

فالمطلوب:

تحديد عدد الأفراد اللازمين (الموظفين لهذه الإدارة للأعوام 2010، 2011، 2012): بفرض أن معدلات أداء 2008 هي معدلات أداء قياسية.

الحل:

الأداء القياسي لمحمد وأحمد وعلي ونورا لدين عن عام 2008 = 1277 + 1435 + 955 + 1310 = 4977

أداء نوالدين	في 6 أشهر	من عام 2009	=	1097
أداء صلاح	في 6 أشهر	من عام 2009	=	1034
أداء محمد	في 6 أشهر	من عام 2009	=	618
أداء فؤاد	في 6 أشهر	من عام 2009	=	467
أداء الأربعة	في الستة أشهر	من عام 2009	=	3216

متوسط أداء الأربعة القياسي عن عام 2008 =4977÷4= 1245

أداء الأربعة في عام 2009 = 3216 ×2= 6432

احتياجات عام 2010 =	$\frac{12200 - 6432}{1245}$	= 5 عمال
احتياجات عام 2011=	$\frac{14000 - 6432}{1245}$	= 6 عمال
احتياجات عام 2012=	$\frac{18000 - 6432}{1245}$	= 9 عمال

يمكن استخدام معدلات أداء عام 2009 بدلا من عام 2008 إذا تأكدنا بأن هذه المعدلات عن الستة أشهر الأولى سوف تستمر.

ج. أسلوب المقارنة التاريخية:

باعتبار أن الحاضر امتداد للماضي والمستقبل امتداد للحاضر، فإن هذا الأسلوب يعتمد على جمع معلومات الماضي ومقارنتها بالحاضر للتنبؤ بما سيحدث مستقبلا.

مثال:

نتيجة المقارنة بين الماضي والحاضر وجدنا أن الزيادة السنوية في حجم العمالة هي بمعدل 5٪، مما يعنى انه من المحتمل وفى حال ثبات العوامل الأخرى أن تستمر بنفس المعدل.

فإذا كان عدد العمال 100 عام 2008م

فاصبح 105 عام 2009م

فسيكون 111 عام 2010م

د. أسلوب تقديرات الخبرة:

ويرتكز على الخبرة النظرية والعملية لمجموعة من الخبراء القائمين على عملية التنبؤ، والاعتماد على تقديراتهم لتوقع حجم العمالة اللازمة في خطة مقبلة.

ه. أسلوب الميزانية التقديرية:

تضع معظم المنشآت ميزانيات تقديرية التي تعتبر بمثابة خطة لنشاطها خلال العام القادم، وفي هذه الميزانيات يتم تقدير الاحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق ذلك، وتوضع بصورتها النهائية على شكل احتياجات على المنظمة تأمينها.

و. أسلوب تحليل درجة الارتباط بين العوامل

بموجب هذا الأسلوب يجرى التنبؤ على ضوء معرفة مدى الارتباط القائم بين العامل الأساسي (حجم العمالة) وعامل واحد أو أكثر من العوامل التي تؤثر على احتياجات المنشأة من العمالة.

1) من الممكن تقدير حجم العمالة من خلال علاقة ذلك بالآلة التي سيعمل عليها العامل مباشرة، يتوقف حجم العمالة في هذه الحالة على نوع الآلات وعددها واستطاعة العامل في الإشراف عليها.

مثـــال:

عدد الآلات المفترض 10 آلات نسيج، منها 5 آلات بحاجة إلى 6 عمال و5 آلات بحاجة إلى 7 عمال.

إن عدد العمال اللازمين في هذه الحالة هو: $5 \times 6 + 5 \times 7 = 65$ عامل.

ملاحظـــة:

يمكن تعديل هذا الرقم تبعاً لعدد الورديات، ولعدد أيام العمل الفعلية السنوية، ولفترات العطلات،...

2) من الممكن أيضاً تقدير حجم العمالة من خلال علاقة ذلك بالآلة التي سيعمل عليها العامل بشكل غير مباشرة يتحدد حجم العمالة في هذه الحالة وفقاً للمعادلة الآتية:

$$ق = \frac{ك \times و}{م}$$

حيث :

ق: الحجم التقديري للعمالة.

ك: عدد الآلات اللازمة للخدمة أو للمراقبة.

و: عددورديات العمل اليومية.

م: معدل أداء الخدمة.

مثال: عدد الآلات في خط إنتاج معلبات = 10 آلات

عدد ورديات العمل = 3

معدل أداء الخدمة = 5

عدد العمال= $(10\times3) \div 5 = 30 \div 5 = 6$

ز. أسلوب بناء النماذج الرياضية وطرق المحاكاة وباستخدام الكمبيوتر والذي يحتاج إلى خبرة رياضية وإحصائية متطورة.

ح. أسلوب النسب.

وهو من الأساليب الشائعة في تقدير حجم العمالة، والنسبة في هذه الحالة تعبر عن علاقة بين حجم العمال وعامل آخر من العوامل المستخدمة في الإنتاج أو الخدمة.

ومن الأمثلة المتداولة:

عدد عمال الصيانة/عدد العمال الإجمالي= نسبة

عدد العمال/ عدد الآلات =نسبة.

عدد الإداريين/ عدد عمال الإنتاج =نسبة

عدد الممرضين/ عدد الأسرة= نسبة

عدد المدرسين/ عدد الطلبة= نسبة

وبالتالي: فإن أي زيادة في البسط تتطلب زيادة في المقام وبالعكس.

قائمة إرشادية بأهم المتغيرات المحتملة في الأعمال:

- إضافة أو إلغاء دوائر أو أقسام جديدة.
- إضافة خطوط إنتاج جديدة.
- إضافة آلات أو تقنيات جديدة، أو إلغاء قديمة.
- زيادة أو انخفاض الطلب على المنتج.
- إضافة مواصفات جديدة على المنتج.
- تصنيع منتجات جديدة.
- ضم أو اتحاد المنشأة مع منشأة أخرى.

قائمة إرشادية بأهم التغيرات المحتملة في العمالة:

- الترقية.
- الفصل.
- اختلاف مستوى الأداء.
- الطموحات الشخصية لكل عامل.
- ترك العمل.
- إتباع دورات تدريبية.
- التقاعد.
- الوفاة.

التوفيق بين العرض والطلب:

أي التطابق بين ما تحتاجه المنشأة في فترة الخطة وما هو متوفر حاليا.

في هذه المرحلة يمكن أن يكون المخطط أمام احد الاحتمالات التالية:

أ. **احتمال تطابق بين العرض والطلب:**

في هذه الحالة لا يقوم المخطط بأي إجراء سوى الحفاظ على العمالة الموجودة، ولكن قد يضطر المخطط وبسبب التنقلات بين الأقسام والإدارات إلى تدريب أو إعادة تدريب بعض الأفراد حفاظا على مستوى الإنتاجية المطلوب.

ب. **احتمال زيادة في العرض:**

أي أن ما هو متوفر من العمالة أكبر من الحجم المخطط وبالتالي فالمخطط يكون أمام احد الخيارات التالية:

1) تسريح العمال الذين لا حاجة للمنشأة لخدماتهم.

2) إعادة تأهيلهم لأعمال أخرى إذا رأت المنشأة حاجة مستقبلية لهم.

3) ترك عوامل التسرب تأخذ مجراها (الاستقالة، الوفاة التقاعد..).

ج. **احتمال زيادة في الطلب:**

أي أن ما هو متوفر من العمالة أقل من الحجم المخطط، وبالتالي لابد من البحث في سوق العمل لتأمين الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر.

وفي هذه الحالة أيضاً يجد المخطط نفسه أمام الخيارين التاليين:

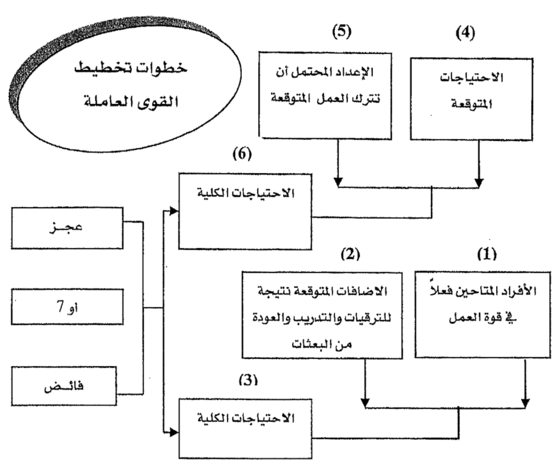
1. سوق العمل يتصف بالندرة، وبالتالي لابد من:

- تنشيط الاستقطاب.
- التساهل في معايير الاختيار.
- رفع مستوى الأجور والحوافز.
- تكثيف التدريب لرفع الإنتاجية.
- استخدام الآلية بشكل واسع.

2. سوق العمل يتصف بالوفرة:

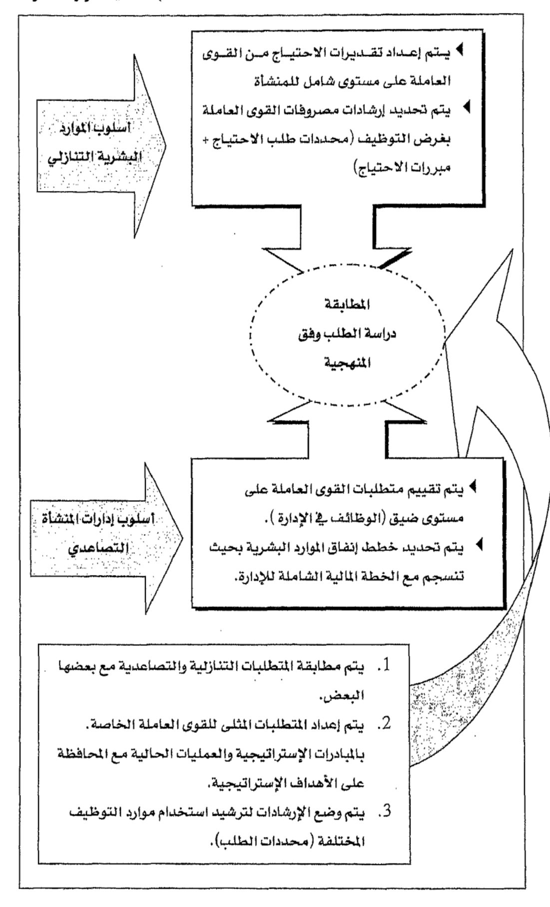
وفي هذه الحالة يلجأ المخطط إلى اختيار معايير متشددة لاختيار العمال.





تطوير أساليب تخطيط القوى العاملة لمواكبه أفضل الأساليب العالمية

منهجية تخطيط القوى العاملة



أسلوب الموارد البشرية التنازلي
يتم إعداد تقديرات الاحتياج من القوى العاملة على مستوى شامل للمنشأة
يتم تحديد إرشادات مصروفات القوى العاملة بغرض التوظيف (محددات طلب الاحتياج + مبررات الاحتياج)
المطابقة
دراسة الطلب وفق
المنهجية
أسلوب إدارات المنشأة التصاعدي
يتم تقييم متطلبات القوى العاملة على مستوى ضيق (الوظائف في الإدارة).
يتم تحديد خطط إنفاق الموارد البشرية بحيث تنسجم مع الخطة المالية الشاملة للإدارة.
1. يتم مطابقة المتطلبات التنازلية والتصاعدية مع بعضها البعض.
2. يتم إعداد المتطلبات المثلى للقوى العاملة الخاصة. بالمبادرات الإستراتيجية والعمليات الحالية مع المحافظة على الأهداف الإستراتيجية.
3. يتم وضع الإرشادات لترشيد استخدام موارد التوظيف المختلفة (محددات الطلب).

الفصل الخامس



الاستقطاب والاختيار والتعين

Recruitment

مقدمة:

تعتبر سياسة الاستقطاب واختيار المورد البشري من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث أثبتت التجارب أن البحث عن الكفاءة المؤهلة وانتقاء أفضلها ووضعها في الوظيفة المناسبة يؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

تعريف الاستقطاب:

إنه عمل أو نشاط، تقوم به إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل للاختيار بينها لشغل وظائف شاغرة، وفق المواصفات التي تحددها الشركة[1] .

بمعنى آخر تشمل سياسة الاستقطاب البحث والتنفيذ في سوق العمل (الداخلي/ الخارجي) عن المهارات والكفاءات اللازمة، للوظائف الشاغرة من حيث الإعداد والمهارات المطلوبة[2].

- الاستقطاب هو: "إعداد جمع أو حشد من طالبي الوظيفة يمكن الاختيار من بينهم".
- كلما زاد عدد المتقدمين للوظيفة كلما تمكنت المنظمة من تحقيق درجة أكبر من الانتقائية[3].

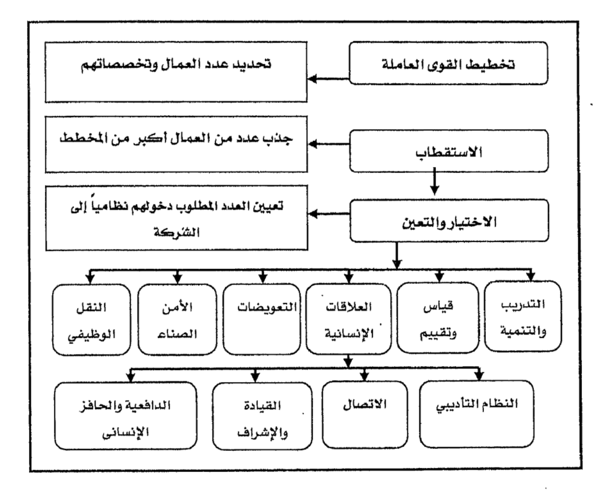
(1) مركز اليمامة للتنمية الإدارية،" تخطيط الموارد البشرية"، كلية اليمامة، 2006.ص115.

(2) د. نفيسة محمد باشرى، د. مصطفى مصطفى كامل" إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2001،ص77

(3) د. ليلى برادعي، المصدر سبق ذكره،ص13

مما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي:

1. تعتبر سياسة الاستقطاب امتداداً طبيعياً لسياسة تخطيط الموارد البشرية.
2. سياسة الاستقطاب للمورد البشري يجب أن تشمل البحث واجتذاب طالبي العمل المؤهلين.
3. الاستقطاب الناجح يكون صعباً لو كانت الوظائف المراد شغلها غير محددة ومعرفة بوضوح.



أهداف وأهمية الاستقطاب[1]:

إن نشاط الاستقطاب يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية، التي تبين مدى أهميته بالنسبة للمنظمة:

1. القيام بتحديد الأفراد الذين سيتم استقطابهم في الوقت الحاضر والمستقبل، وذلك على ضوء ما يظهره نشاط تخطيط القوى العاملة وتصميم وتحليل العمل من نتائج.
2. العمل على زيادة عدد المتقدمين للعمل في المنظمة إلى أقصى حد، وبأقل تكلفة ممكنة. فبزيادة العدد يجعل بدائل المفاضلة والاختيار أمام المنظمة أكثر، وهذا يمكنها من تلبية احتياجاتها من القوة العاملة حسب العدد والنوعية التي تريدها.
3. مساعدة نشاط اختيار القوى العاملة في زيادة معدل نجاحه في أداء مهمته، وذلك عن طريق استبعاد الأفراد المتقدمين للعمل والذين مؤهلاتهم ومواصفاتهم أقل أو أعلى من المؤهلات والمواصفات المطلوبة للاختيار والتعين، ومنعهم من الدخول في إجراءات الاختيار، وبالتالي هذا يسهم في تسهيل عملية الاختيار، وتخفيض تكلفتها.
4. المساهمة في تخفيض احتمال ترك الأفراد الذين تم استقطابهم واختيارهم للعمل في المنظمة بعد فترة قصيرة من الزمن، وذلك بترغيبهم بالبقاء فيها.

وفي ضوء الأهداف المبينة أعلاه، يمكننا أن نحدد الأعمال الأساسية التي تكون مناطة عادة بنشاط الاستقطاب، من أجل تحقيق أهدافه.

(1) د. عمر وصفي عقيلي" إدارة الأفراد" كلية الاقتصاد، جامعة حلب، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1988،ص117-118.

وفيما يلي نوضح هذه الأعمال الرئيسية لنشاط الاستقطاب[1]:

1) تحديد وتسجيل كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى قوى عاملة، في المدى القصير والمتوسط والبعيد.
2) تحديد المصادر التي يمكن للشركة أن تلبى احتياجاتها منها.
3) العمل على وضع وتطوير أساليب استقطاب فعاله، وجعل الشركة مكاناً مرغوباً للعمل فيه.
4) الحصول على العدد الوافر من القوى العاملة، وتقديمهم للاختيار.
5) البقاء على اتصال مستمر ومباشر مع ظروف سوق العمل.
6) التنسيق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.

مصادر استقطاب المورد البشري:

يتطلب تحقيق هدف نشاط الاستقطاب والترغيب، الإحاطة والإلمام بالمصادر التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة للحصول على حاجتها من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، والمواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة أو الخالية لديها.

وبوجه عام يمكن تعريف مصدر القوى العاملة" بأنه ذلك المكان أو الجهة التي يمكن منها الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لها[2].

تتمثل مصادر الاستقطاب في مصدرين أساسيين هما:

1) المصادر الداخلية.
2) المصادر الخارجية.

---

(1) مركز اليمامة للتنمية الإدارية،" مرجع سبق ذكره، ص116

(2) د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق،ص120-121.

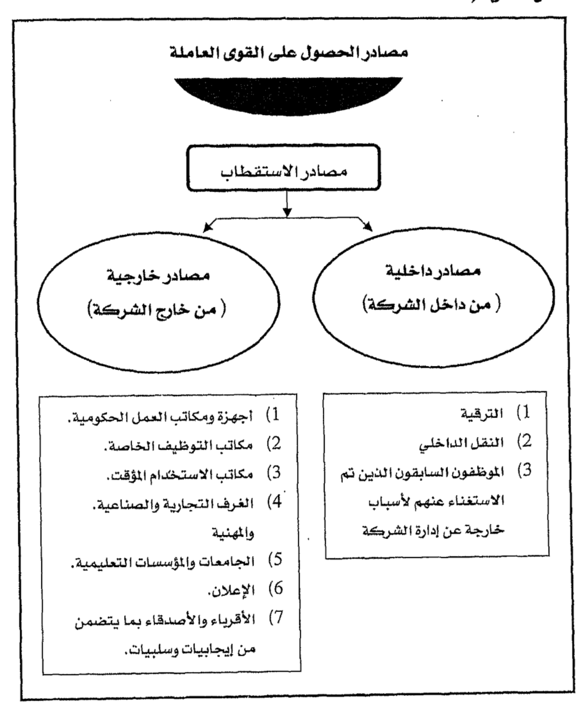
1. المصادر الداخلية:

إن المنظمة يمكنها أن تشغل الوظائف عن طريق الأفراد العاملين بها أي من سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق النقل، والترقية،.....الخ.

ولضمان فعالية عملية الاختيار من المصادر الداخلية لا بدّ من توافر بيانات ومعلومات من سجلات الأفراد عن[1]:

1) مستوى الخبرات.
2) المؤهلات.
3) السن.
4) مدة الخدمة.
5) مستوى الأداء الحالي وإمكانياته أو الصلاحية لشغل الوظائف في مستوى أعلى مستقبلاً.

(1) د. نفيسة محمد باشري، د. مصطفى مصطفى كامل، مرجع سابق، ص80.


مصادر الحصول على القوى العاملة
مصادر الاستقطاب
مصادر داخلية
(من داخل الشركة)
مصادر خارجية
(من خارج الشركة)
1) الترقية
2) النقل الداخلي
3) الموظفون السابقون الذين تم الاستغناء عنهم لأسباب خارجة عن إدارة الشركة
1) اجهزة ومكاتب العمل الحكومية.
2) مكاتب التوظيف الخاصة.
3) مكاتب الاستخدام المؤقت.
4) الغرف التجارية والصناعية. والمهنية
5) الجامعات والمؤسسات التعليمية.
6) الإعلان.
7) الأقرباء والأصدقاء بما يتضمن من إيجابيات وسلبيات.

1) **الترقية:** أي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة.

من مزايا هذا الأسلوب:

- يوفر معلومات كافية عن المرشحين، كونهم يعملون في الشركة منذ فترة.
- يعتبر عنصرا هاما لحفز العاملين، الذين يأملون بشغل وظائف أعلى.
- يرفع الروح المعنوية للعاملين.
- يقلل من تكاليف الاستقطاب.
- يحافظ على العمالة الحالية ويمنعها من التسرب.
- تساعد على خفض تكاليف التدريب.
- معرفة العامل بنظام الشركة وبأفرادها.

من عيوب هذا الأسلوب:

- يؤدى إلى نقص التنويع في الاهتمامات والمعارف والثقافات
- هيمنة القوى العاملة الحالية على وظائف الشركة.
- قدم المهارات التقنية بالنسبة لوظائف تحتاج إلى مهارات ومؤهلات جديدة

2) **النقل الداخلي:**

أي نقل العاملين من إدارة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر دون ترقيتهم والهدف من ذلك خلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة.

من مآخذ هذا الأسلوب:

❖ قد لا يلقى قبول بعض الأفراد بسبب:

- عدم حب التغيير.
- تغيير البيئة الاجتماعية.

- تغيير البيئة الجغرافية.

❖ قد يتم استقطاب العديد من الأفراد غير المؤهلين للمستويات الأعلى لأن الاتجاه العام في الشركة يعطى الأولوية للنقل الداخلي.

3) **الموظفون السابقون:** أو أبناء الموظفون السابقون.

ومن مزايا هذا الأسلوب:

الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، ورفع درجة الرضا لدى الأفراد.

مزايا الاعتماد على المصادر الداخلية:

- الاستفادة من خبرات العاملين، ومعرفتهم بنظام المنشأة.
- توفر كل المعلومات المتعلقة بالعاملين، وبالتالي الحكم على قدرة وكفاءة العامل (الذي تعرفه أفضل من الذي تتعرف عليه).
- حفز العاملين وخاصة في حال الترقية.
- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين، لأنهم يأملون بالترقية، أو على الأقل عدم الاستغناء عنهم.
- تخفيض تكلفة البحث والاستقطاب.

عيوب الاعتماد على المصادر الداخلية:

- عدم القدرة على تلبية كل متطلبات الشركة من المصدر الداخلية.
- عدم قدرة الشركة على تأمين دم جديد (عناصر جديدة).
- تكوين تنظيمات غير رسميه تعطى صلة القرابة والعلاقات الشخصية اهتماما أكبر من الأداء الفعال.
- يتطلب الاستقطاب الداخلي وضع برنامج شامل للتدريب ولتخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما لا تستطيع الشركات الصغيرة القيام به.

- إن الافتراض بأن العاملين الحاليين تتوفر لديهم القدرات والاستعدادات والخبرات الكافية للاستغناء عن سوق العمل هو افتراض غير صحيح في كثير من الحالات، لأن التطورات السريعة التي تحدث في بنية الشركة تفرض عليها الاستفادة من العمالة الخارجية (من خارج الشركة) ومن خبراتها ومؤهلاتها.

2. المصادر الخارجية:

وتشمل استقطاب المورد البشري من سوق العمل الخارجي حيث يعتبر مصدراً أساسياً لتوفير احتياجات المنظمة من العنصر البشري ومن أهم مصادر الاستقطاب الخارجي ما يلي:

1) الوكالات المتخصصة في الاستقطاب للوظائف التنفيذية العليا.

فائدة هذه الوكالات المتخصصة:

- قدرتها على الاتصال بمرشحين للوظائف العليا -- من خلال قاعدة البيانات لديها وبشبكة علاقاتها -- أثناء وجود هؤلاء في أماكن عملهم في منظمات أخرى،
- وقد يؤدى ذلك إلى توفير نفقات كثيرة كانت ستتحملها المنظمة في حالة الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق التقليدية

2) شركات أو وكالات التوظيف:

1. شركات حكومية.
2. شركات تدار من خلال منظمات غير حكوميةز
3. شركات خاصة.

الأسباب التي قد تدعو أي منظمة إلى الاعتماد على خدماتها:

- أن المنظمة قد لا يكون لديها إدارة متخصصة للموارد البشرية أو الخبرة الكافية للاستقطاب الفعّال.
- أن المنظمة قد تكون قد واجهت صعوبات سابقة في توليد حشد من المرشحين المؤهلين للوظائف الشاغرة.
- أن هناك وظيفة أو مجموعة من الوظائف يجب شغلها سريعاً.
- أن هناك حاجة لاستقطاب أعداد متزايدة من فئة بعينها مثل الإناث أو الشباب أو أقلية ما.
- أن الهدف من الاستقطاب قد يكون هو النجاح في الوصول إلى موظفين معينين في منظمات أخرى لهم سابق خبرة في مجال العمل المطروح، ولذلك من الأسهل التعامل معهم من خلال شركات التوظيف وليس مباشرة.

1. أجهزة ومكاتب العمل الحكومية:

تشرف على هذه الأجهزة وزارة العمل، حيث تقوم بحصر طالبي العمل، وتتصل بالمنشآت لمعرفة احتياجاتها، وتلعب دور الوسيط بينهم.

2. مكاتب التوظيف الخاصة:

تقوم هذه المكاتب بحصر الباحثين عن العمل، وإمداد الشركات بحاجتها من المؤهلين وغير المؤهلين.

كثير من شركات تعتمد على هذا الأسلوب وبشكل خاص المستشفيات لتأمين الأطباء والممرضين اللازمين.

3. مكاتب الاستخدام المؤقت:

وتنحصر مهمتها بإيجاد فرص عمل موسمية ومؤقتة للأنشطة التي تتطلب ذلك (مواسم زراعية سياحية...).

4. الغرف التجارية والصناعية والمهنية:

وهي عادة ما تستخدم الوسائل المتوفرة لديها، من اجتماعات ولقاءات وندوات ومجلات وغيرها لعرض احتياجات الشركات من العمالة، وبالعكس أيضاً لعرض ما هو متوفر لديها من هذه العمالة.

5. الجامعات والمؤسسات التعليمية والكليات:

زاد الاعتماد على هذا المصدر بعد الحاجة إلى مهارات وكفاءات محدده، حيث تتصل الشركات في نهاية العام مع هذه الجهات لاستقطاب المتفوقين وترغيبهم بالعمل لديها.

بعض المشكلات:

- نسبياً مكلفة.
- مهدرة للوقت.
- قد لا يكون ممثل المنظمة على الدرجة المطلوبة من الكفاءة والفعالية.

ما يجب عمله:

- التحضير الجيد للزيارات للمؤسسات الجامعية.
- وضع جداول للمواعيد.
- طبع كتيبات عن المنظمة، وتسجيل المقابلات.
- تدريب المسئولين.

6. الإعلان:

يمكن استخدام مختلف وسائل الإعلان، من أجل استقطاب الأفراد اللازمين، إن من أهم هذه الوسائل الإعلان في الصحف والمجلات وكذلك في التليفزيون والانترنت.. وكلها وسائل فعاله لاستقطاب العمالة.

ومن الأهمية بمكان أن يتم تصميم الإعلان والكراس بشكل جيد يثيرا لانتباه Attention الاهتمام Interest الرغبة Desire الفعل Action وأن يتضمنا معلومات أساسية هي:

- اسم المنشأة.
- عنوان المنشأة.
- أسماء الوظائف الشاغرة.
- تعريف بالوظائف الشاغرة، ولمحة موجزة عن مهامها ومسؤولياتها.
- مواصفات شاغلي الوظائف (المؤهل العلمي – الخبرة – التدريب.. الخ).
- كيفية التقدم للعمل.
- موعد تقديم طلبات التوظيف.
- موعد الاختبارات. المميزات التي تقدم للعاملين في المنشأة.

7. أقرباء وأصدقاء العاملين في الشركة:

في هذه الحالة، يرشح العاملين في الشركة عمالا آخرين من أقاربهم وأصدقائهم ومعارفهم وغالباً ما يؤدى ذلك إلى نتائج غير مرضيه، خاصة بالنسبة للمهارات والاختصاصات النادرة. كما أن الترشيحات من قبل العاملين بالمنظمة.

من أهم الإيجابيات

- حرص العاملين على تقديم معلومات دقيقة عن المرشحين للعمل.

- وأيضاً أن العاملين الجدد تكون لديهم صورة واقعية عن نظام العمل وطبيعته نتيجة علاقاتهم مع بعض العاملين بالمنظمة.

ومن أهم السلبيات هي:

ولكن قد يتسبب هذا النظام في بعض المشكلات خاصة عند رفض مرشح للعمل، وقد يؤثر ذلك سلبياً على معنويات من سانده، وأيضاً إذا تم اعتماد المنظمة على هذا النظام حصرياً كوسيلة للاستقطاب، فقد يؤدى إلى بعض التمييز والانغلاق.

8. الطلبات المباشرة للعمل:

- يقوم الباحثون عن العمل بتقديم طلبات برغبتهم في العمل مباشرة إلى المنظمة.
- حسن معاملة من يتقدم بنفسه بطلب للعمل.
- تمكينه من ملأ استمارة طلب للتوظف.
- إجراء مقابلة قصيرة له مع مختص من إدارة الموارد البشرية.
- ثم تخزين هذه البيانات، واللجوء إليها عند فتح باب التعيينات بالمنظمة.

9. الاستقطاب من خلال الإنترنت:

المزايا:

- تحقيق وفر في النفقات مقارنة بأسعار الإعلان في الجرائد اليومية.
- إعلان الوظائف على الشبكة قد يستمر في جذب طالبي الوظيفة لمدة زمنية ممتدة.
- توليد رد فعل أسرع، فطالب الوظيفة باستطاعته ملء استمارة التقدم للوظيفة وإرسالها إلكترونياً فور ظهور الإعلان على الشبكة.

- باستطاعة مستخدم الإنترنت للاستقطاب إضافة اختبارات أولية للمتقدم للوظيفة كوسيلة مصاحبة لاستمارة طلب التوظف.

المثالب:

- أن المنظمة قد تواجه بفيض من الطلبات للتوظف أكثر من احتياجها الفعلي وذلك لأن السهولة النسبية للرد على إعلانات التوظف من خلال الشبكة قد تشجع الأشخاص المؤهلين وغير المؤهلين للتقدم بطلبات إلى المنظمة.
- وقد تصل إلى المنظمة طلبات للتوظف من أماكن جغرافية بعيدة وغير واقعية.

المصادر الخارجية من داخل الدولة ومن خارج الدولة:

المزايا:

السؤال: ما المزايا التي تحققها المنظمة من الاعتماد على المصادر الخارجية لاستقطاب المورد البشري لشغل الوظائف؟.

المزايا تتمثل فيما يلي:

- جذب أفراد جدد، يحملون أفكارا جديدة (دم جديد). مما يؤثر على مدى ومستوى الفعالية والكفاءة.
- توظيف أفراد مدربين وجاهزين للعمل، مما يعني تدريب أقل وتكلفة أقل.
- التأمين عند الحاجة، والاستغناء عند انتهاء الحاجة.وهذا يوفر للمنظمة ميزة المرونة، وتقليل تكلفة العمل.
- ضمان حسن تنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية ممن يرغبون الانتماء إليها.

- إيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وبالتالي ضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة بأسلوب علمي.

المآخذ:

السؤال ما هي السلبيات التي تقلل من الاعتماد على المصادر الخارجية واستقطاب العنصر البشري؟.

وتتمثل السلبيات فيما يلي:

- هناك احتمال باستقطاب أفراد لا تتوافر فيهم الشروط والمواصفات المطلوبة سواء بسبب الاستقطاب غير السليم أو بسبب الحاجة الشديدة لأفراد جدد.
- يؤثر الاستقطاب الخارجي سلباً على الروح المعنوية للعاملين، مما ينعكس ذلك على مستوى أدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة، كما ينعكس إلى ضعف إنتاجيتهم، وإلى احتمال تركهم للعمل، بحثاً عن ظروف أفضل في منظمات أخرى.
- يتطلب بعض الأعباء الإدارية والقانونية.
- ضياع الوقت في البحث والتنقيب في سوق العمل الخارجي عن الكفاءات المطلوبة وقد لا تتوافر مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة.
- ارتفاع تكاليف التهيئة وإعداد العاملين الجدد من المصادر الخارجية.
- مقاومة العمالة الحالية للعمال المستقطبين من الخارج مما يؤثر على مناخ وظروف العمل.
- ظهور تنظيمات غير رسمية بين العمالة الداخلية قد توجه أهدافها وجهودها لهدم التنظيم الرسمي، وقد يؤدي هذا إلى وجود صراعات داخل العمل تهدد تحقيق الأهداف واستراتيجيات المنظمة.

فاعلية الاستقطاب[1]:

تعتمد فاعلية الاستقطاب على قيام المنظمة بتوفير مجموعة من العوامل التي تساعد على جذب وترغيب القوى العاملة وزيادة عدد الراغبين في العمل لديها وبالتالي زيادة بدائل الاختيار أمامها، لانتقاء أفضل القوى العاملة المناسبة. وهذه العوامل فيما يلي:

1. توفي تصميم تنظيمي حديث: يقصد بالتصميم التنظيمي عموماً بالوصف الذي يوضح:

- ما هي المنظمة؟.
- وما هي القيم التي تؤمن بها والسائدة فيها؟.
- وكيف تعامل موظفيها وعمالها؟.
- وما هي نوعية أعمالها هل هي بسيطة وروتينية، أم أنها متنوعة ومتغيرة؟.
- وما هي كمية ونوعية الرقابة التي تمارسها على العاملين لديها؟.
- وما هو مقدار ثقتها بهم؟.
- وكيف تحفزهم على العمل؟.

وبوجه عام بأن هناك نوعين من التصميم التنظيمي. الأول: التصميم التنظيمي التقليدي، والثاني التصميم التنظيمي المعاصر. فبالنسبة للنوع الأول وهو يتسم بصفات أو خصائص معينة هي ما يلي:

- معاملة العنصر البشري معاملة آلية.
- ضعف الأمان في العمل والتهديد بالتسريح أو الفصل منه.
- إشراف لصيق على العاملين، وسيطرة ورقابة تامة من قبل الرئيس المباشر على الأفراد.

---

(1) د عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق،ص132-133.

- تميل الأعمال لأن تكون تكرارية وروتينية، ولا توسع من دائرة معرفتهم وخبرتهم في العمل.
- الإنتاجية هي محور الاهتمام.
- استخدام طرق إدارية تقليدية في إدارة العنصر البشري.
- حوافز اقتصادية.

أما النوع الثاني وهو التصميم المعاصر فهو يتصف بخصائص أهمها:

- معاملة العنصر البشري معاملة إنسانية.
- إشراف غير لصيق يمارس العاملون من خلاله رقابة ذاتية.
- مشاركة في اتخاذ القرارات.
- حرية في التعبير عن الرأي.
- تميل الأعمال لأن تكون متنوعة، وذا أهمية، تثير اهتمام الأفراد، وتعمل على تنمية وتوسيع دائرة معرفتهم وخبرتهم في العمل.
- السعي من أجل إشباع الحاجات المادية والمعنوية لدى العاملين، وتوفير فرص النمو والتقدم أمامهم.
- ضمان استمرارية العمل للعاملين وعد تهديدهم بالفصل والتسريح.
- محاولات تجرى من أجل تجديد وإستخدام مداخل حديثة في إدارة العنصر البشري.
- محور الاهتمام الإنتاجية والعنصر البشري بآن واحد.

2. النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل:

تعني إعطاء الفرد الذي يراد استقطابه فكرة واقعية عن طبيعة وماهية العمل في المنظمة بوجه عام، والوظائف الشاغرة لديها بوجه خاص. فإعطاء هذه النظرة المسبقة توعي الفرد، وتزيد من ثقته بالمنظمة،وتزيد من فاعلية الاستقطاب عموماً.

3. توسيع مسارات الترقية:

تستعين في هذا المجال بأساليب متعددة أهمها: التخفيف من درجة التخصص في العمل، كسر قاعدة أن هناك أعمالاً تناسب الرجال وأخرى تناسب النساء، فتح المجال لعمليات النقل الوظيفي. إن توسيع المسارات الوظيفية عن طريق الترقية، جانب مهم يزيد من فاعلية الاستقطاب للأفراد الذين لديهم طموحات يريدون تحقيقها من خلال العمل في المنظمة.

4. توفير نظام جيد للحوافز:

إن إعداد واستخدام نظام جيد وسليم للحوافز، من العوامل الهامة التي تؤثر على مدى جاذبية المنظمة كمكان عمل مرغوب العمل فيه من قبل أفراد القوى العاملة الحالية والمراد استقطابها. ومن ابرز الحوافز والميزات الوظيفية التي ينظر إليها هي التعويضات عموماً، والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها كالعلاج الطبي، والخدمات الثقافية، والترفيهية..الخ.

5. مساعدة الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان العمل:

ومن هذه المساعدات دفع مبلغ من المال لهم يساعدهم على تغطية تكلفة الانتقال وتغير مكان الإقامة، وخاصة بالنسبة للمتزوجين، ومن المساعدات أيضاً إيجاد فرص عمل للزوجة أو الزوج سواءً داخل المنظمة أو خارجها.

6. توفير ترتيبات عمل بديلة:

يقصد بترتيبات العمل البديلة، قيام المنظمة بتنظيم وقت العمل الرسمي فيها على أساس توفير المرونة فيه. وهذا يعني إتاحة الفرصة أمام الفرد لأن يختار وقت عمله في المنظمة بما يتناسب مع أوقات فراغه،وظروفه العائلية والاجتماعية (فيما إذا كان متزوجاً أو متزوجة).

الاختيار Selection ضوابط عملية الاختيار والتعيين:

الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة. ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب.

وتنطوي عملية الاختيار على عدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للتوظف من خلال أدوات فحص مختلفة للوصول إلى أفضل المرشحين الذين تتلائم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المنظمة.

خطوات عملية الاختيار:

1. الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة.
2. تلقي الطلبات والسير الذاتية.
3. تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
4. إجراء مقابلات مبدئية.
5. إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل.
6. إجراء المقابلات الرسمية.
7. إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
8. القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة.
9. إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء).
10. تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

أهمية الاختيار الفعال:

1. يعتمد أداء أي منظمة بشكل أساسي على أداء العاملين بها
2. تعتبر عملية الاستقطاب والاختيار عملية مكلفة من حيث المال والوقت
3. Negligent Hiring: قد يؤدى الإهمال في إتمام عمليات الاختيار إلى تعرض المنظمة للمساءلة القانونية.

أدوات الفحص والاختيار:

1. استمارة التقدم للتوظف.
2. الاختبارات.
3. مراكز التقييم.
4. أساليب اختيار أخرى.
5. المقابلة.
6. مراجعة وفحص خلفية المرشح.
7. الفحص الطبي.

أولاً: استمارة التقدم للتوظف:-

وتعتبر استمارة التقدم للتوظف Application Form هي الخطوة الأولى في عملية الاختيار، وعادة ما نستطيع أن نحصل من هذه الاستمارة على أربعة أنواع من المعلومات:

- تعلم وخبرة المرشح.
- التدرج الوظيفي.
- استقرار الموظف في الوظائف السابقة.
- معلومات تتيح التنبؤ بمدى احتمال النجاح في الوظائف المستقبلية.

ثانياً: الاختبارات: يجب الانتباه إلى أمرين أساسيين:

1) المصداقية Validity هل يقيس الاختبار ما هو مفترض أن يقيسه؟
2) الثقة Reliability درجة الثقة للاختبار هي مدى ثبات الدرجات التي يحرزها نفس الشخص المؤدى للاختبار عند إعادة اختباره بنفس الاختبار، أو اختبار مثيل له.

1. المصداقية: وهي نوعان

- **مصداقية المعايير Criterion Validity:**

ويتم إثبات مصداقية المعايير لاختبار الاختيار من خلال إثبات أن الذين يحرزون درجات عالية في الاختبار يكون أدائهم الوظيفي أيضا مرتفع. وبالتالي يتسم الاختبار بمصداقية المعايير بمقدار الأداء الوظيفي الطيب لذوى الدرجات المرتفعة في الاختبار.

- **مصداقية المحتوى Content Validity:**

- يتم إثبات مصداقية المحتوى للاختبار من خلال بيان أن الاختبار يحتوى على عينة عادلة من محتويات الوظيفة.

اختبارات التوظيف:

أصبحت كثير من المنظمات تستخدم اختبارات التوظيف حيث أن هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وأداءه في المستقبل. ويجب أن لا يعتمد على هذه الاختبارات بالكلية (بمفردها) في عملية التوظيف بل تكون مساعدة في عملية الاختيار والتوظيف ويمكن استخدام هذه الاختبارات في عملية التوظيف الداخلي (ترقية الموظفين) والتوظيف الخارجي.

أنواع اختبارات التوظيف:

1. اختبارات القدرة على الإنجاز:

يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته.

2. اختبارات الشخصية:

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة. ومن المعلوم انه من الصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل الأمانة والصدق ... الخ.

3. اختبارات ميول الشخص وتوجهاته:

يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميل الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل. ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم.

4. اختبار الذكاء (القدرات الذهنية):

تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة.

5. اختبار القدرات:

يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.

خصائص الاختبار الجيد:

- استبعاد العبارات الغامضة وان يكون سهل الفهم.
- أن يكون الاختبار قادر على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع.
- أن يكون الاختبار أمينا في قياس مقدرة الفرد وان يكون معتدل.
- أن يتميز الاختبار بالثبات.
- أن يكون الاختبار صالحا لقياس ما صمم من اجله.
- أن يتميز الاختبار بالموضوعية.

ثالثاً: المقابلات:-

تعريف المقابلة: المقابلة هي آلية مصممة للحصول على معلومات من فرد ما من خلال ردود شفهية على استفسارات شفهية.

أما مقابلة الاختيار، فهي آلية اختيار مصممة للتنبؤ بالأداء المستقبلي في الوظيفة بناءً على الردود الشفهية لطالب العمل على الاستفسارات الشفهية الموجهة له.

مقابلات الاختيار والتوظيف:

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار. وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن اخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا.

أنواع المقابلات:

1. مقابلة التقييم: عبارة عن مناقشة، تلي مرحلة تقييم أداء العامل أو الموظف، تتم بين الموظف والمدير المباشر له لمناقشة ما أحرزه الموظف في تقرير تقييم الأداء وما يمكن عمله لتحسين الأداء المستقبلي.
2. مقابلة الخروج: فتتم عادة من قبل إدارة الموارد البشرية فور قرار الموظف بترك العمل لأي سبب كان. وتستهدف مقابلة الخروج التوصل إلى معلومات حول الوظيفة أو ظروف العمل وتقديم تفسير عما دفع الموظف إلى ترك العمل.
3. مقابلة الاختيار: والتي يتم التركيز عليها هنا.

تصنيف مقابلات الاختيار:

- **المقابلة التمهيدية:**

يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة.

- **المقابلة النموذجية:**

تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع.

- **المقابلة الفردية:**

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.

- **المقابلة الجماعية:**

لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية.

- متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف المنظمة (ممثلين للمنظم).
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف المنظمة.
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف المنظمة.

- **المقابلة الانفعالية:**

يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل.

- **المقابلة الموجهة:**

حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من المقابل (ممثل المنظمة) وعلى المتقدم الإجابة عن هذه الأسئلة وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة.

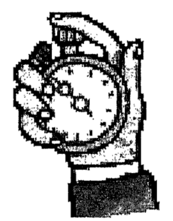
- **المقابلة الغير موجهة:**

يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقيد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها. وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة.

بعض الأخطاء الشائعة في مقابلات الاختيار:

1. تأثير الانطباع الأول.
2. عدم الإلمام الكافي بمكونات الوظيفة.
3. التأثر بترتيب المرشحين.
4. الضغط الزمني لإتمام الاختيار.
5. السلوك غير المنطوق وإدارة الانطباع.
6. تأثير السمات الشخصية.
7. سلوك المحاور.

كيفية تصميم المقابلة الفعالة:



1. الخطوة الأولى هي تحليل الوظيفة وكتابة توصيف للوظيفة به قائمة بأهم المهام ثم المواصفات المطلوبة للقيام بهذه المهام
2. تقييم مهام الوظيفة ووضعها في جدول أولويات حيث تكون الأولوية الأولى للمهمة الأكثر ارتباطا بنجاح العمل والتي من المتوقع أن تستغرق وقتاً أطول من غيرها.
3. تصميم أسئلة المقابلة بحيث تكون مبنية على مهام الوظيفة، ويكون العدد الأكبر منها مرتبطاً بالمهام الأكثر اهمية. ولقد ثبُت أن الأسئلة المعدة سابقاً الموقفية، والمرتبطة بالوظيفة، هي الأكثر فعالية.
4. وضع إجابات مرجعية وإضافة مقياس تقييم
5. تعيين لجنة لإجراء المقابلة وتحديد أدوار كل عضو فيها.

كيفية تنفيذ المقابلة الفعالة:

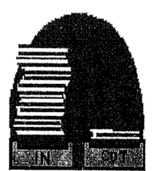
- ربط الأسئلة بالمهام الحقيقية للوظيفة.

- استخدام أسئلة موقفية وسلوكية وأسئلة مرتبطة بالوظيفة ووضع معايير موضوعية للتقييم.
- تدريب المسئولين عن إجراء المقابلات.
- استخدام نفس الأسئلة مع جميع المرشحين، قدر الإمكان.
- الاعتماد على أكثر من محاور أو لجنة محاورين إن أمكن.
- تجهيز مكان عقد المقابلة بحيث يتم تقليص فرص الإزعاج.
- معاملة المرشح للوظيفة بود واحترام.
- طرح الأسئلة وإعطاء المرشح وقتاً كافياً للرد.
- إنهاء المقابلة بصورة إيجابية.
- أخيراً، مراجعة ما تم في المقابلة ومراجعة الملاحظات المكتوبة وتنقيحها.

رابعاً: مراكز التقييم الإداري Management Assessment Centers:

ومن الأنشطة والتمارين المعتادة في مراكز التقييم الإداري ما يلي:

- سلة الوارد.
- النقاش الجماعي دون قائد.
- العروض الفردية.
- الألعاب الإدارية.
- اختبارات موضوعية.
- المقابلة الفردية.





خامساً: أساليب اختيار أخرى:

- اختبارات الكذب Polygraph Tests
- اختبارات تحليل الخط المكتوب Graphology

سادساً: مراجعة وفحص خلفية المرشح:

ومن أهم الأسباب الداعية لمراجعة خلفية المرشح:

✓ أولاً، التأكد من صحة المعلومات والوقائع المكتوبة في سيرته الذاتية،

✓ وثانياً، كشف صحة أي معلومات سلبية لم يتم ذكرها، مثل سوابق جنائية أو مخالفات قانونية.

وهناك بعض الاقتراحات لزيادة فعالية هذه الوسيلة:

✓ تضمين فقرة في استمارة التقدم للتوظف تنص صراحة على موافقة المرشح للوظيفة على إجراء الاستعلام.

- ✓ الاعتماد على الاستعلام من خلال الهاتف أكثر من الاستعلام من خلال الخطابات المحررة.
- ✓ استخدام المصادر المذكورة من قبل المرشح للوظيفة للتوصل إلى مصادر أخرى.

مثال: لخطاب طلب معلومات عن خلفية المرشح للوظيفة

الشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس:

29 أكتوبر 2005

تحية طيبة وبعد،

تقدم إلينا السيد / محمد أحمد حسين لشغل وظيفة مدير إدارة الشئون المالية بالشركة، ولقد ذكر اسم سيادتكم كمرجع، ولذا نود أن نطرح على سيادتكم بعض الأسئلة كالتالي:

1. ما هي الوظيفة التي شغلها في منظمتكم وما هي مدة شغله للوظيفة؟
2. ما هو السبب وراء تركه العمل؟
3. كيف تقيمون مستوى أدائه الكلي؟
4. ما هي أهم نقاط القوة لديه؟ وما هي نقاط ضعفه؟
5. هل إذا توفرت وظيفة لديكم تلائم مؤهلاته، ستكونون على استعداد لإعادة تعيينه؟



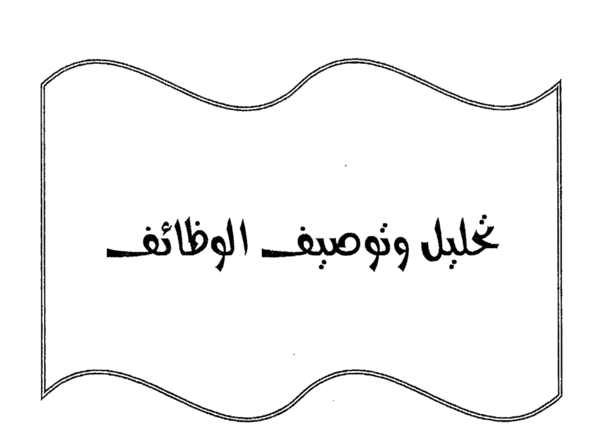
سابعاً: الفحص الطبي:

وترجع الأسباب من وراء طلب إجراء الفحص الطبي الشامل للمرشحين للتوظف في:

- أهمية التأكد من ملائمتهم للمتطلبات المادية المرتبطة بالوظيفة،

- وكشف أي قصور في الحالة الصحية يجب أخذها في الاعتبار قبل التعيين،
- إعداد سجل عن الحالة الصحية للمرشح يمكن الاستناد إليها في إتمام إجراءات التأمين الصحي مستقبلاً،
- مواجهة أي دعاوى تعويضات عن أضرار صحية مهنية قد تنشأ بعد ذلك.

الفصل السادس



تحليل وتوصيف الوظائف

إن عملية تحليل وتوصيف الوظيفة تعتبر بمثابة الأساس الذي تبنى عليه الكثير من أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

أولاً: تعريف تحليل وتوصيف الوظائف[1]:

تعرف عملية التحليل والتوصيف بأنها العملية التي تتضمن معلومات تتعلق بالوظيفة المطلوب تحليلها وتصنيف هذه المعلومات للوصول إلى وصف تفصيلي للأهداف والخصائص والمهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، وكذلك الظروف التي تؤدى فيها هذه الوظيفة، وأيضا الصفات والخصائص المطلوب توفرها في الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة من حيث الخبرة والمهارة، والخصائص الشخصية..

السؤال الذي يطرح نفسه في هذا المقام هو:

ما الفرق بين تصميم الوظيفة وتحليل الوظيفة وتوصيف الوظيفة؟.

أ. تصميم الوظيفة:

هو عملية بناء أو تصميم أنشطة العمل المحددة لفرد أو مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

وتتضمن الإجابة عن من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ لماذا؟ كيف؟

(1) كلية اليمامة، ومركز اليمامة للتنمية الإدارية والتطوير

ب. **تحليل الوظيفة:**

التعرف على ما تؤديه الوظيفة وطرق الأداء والنماذج التي تستخدمها وظروف الأداء ومستوى الأداء المطلوب، بهدف الوقوف على الخصائص والصفات المميزة لكل وظيفة عن الوظائف الأخرى.

ج. **توصيف الوظائف:**

عبارة عن كشف يوضح واجبات ومسؤوليات وظروف العمل المحيطة بالوظيفة، والشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة والتي تتعلق بالمؤهل العلمي، والخبرة، والتدريب، والمهارات الذهنية والفنية...الخ.

مثال:

إذا كانت الوظيفة المطلوب تحليلها هي "وظيفة مراسل"، فماذا تشمل هذه الوظيفة من مسؤوليات ومهام وخصائص..؟

1) تحديد مسئوليات الوظيفة: وتشتمل هذه المسؤوليات على الآتي تأمين سريع وسليم للمراسلات التي تتم سواء داخل المنشأة أو بينها وبين الخارج.

- تحقيق ذلك بأقل تكلفة ممكنه.
- تلبية مستلزمات الوظائف الأخرى المرتبطة بهذه الوظيفة.
- الخ..

2) تحديد مهام الوظيفة: وهذه المهام مرتبطة منطقيا بمسؤوليات الوظيفة:

- عملية استلام البريد من المراسل. التوقيع على الاستلام.
- الانتقال إلى المستقبل.
- تسليم البريد إلى المستقبل.

- أخذ إشعار بالاستلام (أو توقيع).
- العودة إلى مكان الوظيفة (العمل) بأسرع وقت.

وبالطبع يرتبط بتنفيذ هذه المهام جملة من المسؤوليات أهمها:

- مسؤولية الأمانة في الاستلام والتسليم.
- مسؤولية التوقيع بالاستلام.
- مسؤولية استلام الرسائل.
- مسؤولية الاستلام والتسليم السريعين.
- مسؤولية طلب اشعار بالاستلام.
- مسؤولية العودة سريعاً إلى مكان العمل مصطحباً الإشعار.

3) تحديد معايير الأداء: أي ما يتوجب على الموظف تحقيقه من أداء يوميا أو أسبوعيا أو شهرياً..

- مثلاً: 2.. حالة استلام وتسليم في اليوم (وسطياً).

4) تحديد متطلبات الوظيفة من الفرد الذي سيشغلها: أي تحديد الصفات والخصائص والمستلزمات الواجب توفرها في الفرد شاغل هذه الوظيفة ، وأهم البيانات المتعلقة بذلك (المؤهلات، القدرات، الحالة الصحية، الصفات الشخصية، الخبرات، المهارات الفكرية واليدوية..)

مثال

لنعد إلى المثال السابق (وظيفة مراسل):

- الحالة الصحية: قدرة على الحركة، رؤيا سليمه.
- المهارة المطلوبة: قيادة سيارة، أو دراجة ناريه (رخصة قيادة مطلوبة إذا).

من الصفات الشخصية:

- مرونة.
- حسن تقديم.
- سرعة حركة.

المهارات الفكرية:

- استيعاب مضمون الرسائل الشفهية.
- استيعاب التمييز بين الصادر والوارد والفرق بينهما.
- استيعاب أهمية عامل الزمن في المراسلات.
- المستوى التعليمي: يجيد القراءة والكتابة.

ثانياً: خطوات تحليل وتوصيف الوظيفة:-

تمر عملية التحليل والتوصيف بالخطوات التالية:

أ. **تحديد الأعمال والوظائف التي سيتم تحليلها وتوصيفها:**

تشمل عملية التحليل والتوصيف عادة جميع الوظائف في المنشأة التي تحتاج إلى تحليل وتوصيف مثل:

- وظائف ادارية.
- وظائف فنية.
- وظائف خدماتيه.
- وظائف قيادية.

ب. **تحديد أسلوب الدراسة:**

يمكن الاعتماد على عدة أساليب لتنفيذ التحليل والتوصيف، من أهمها:

1) النشرات العلمية والمراجع المتخصصة:

- يوجد في النشرات المتخصصة تحليل وتوصيف لبعض الوظائف ولكنها لا تشمل جميع الوظائف، مما يعصب الاعتماد عليها لوحدها
- يتميز هذا الأسلوب بسهولته وقلة تكلفته.

2) الاعتماد على الخبرة:

- في هذا الأسلوب تقوم مجموعة من الخبراء المختصين في مجال تحليل الأعمال بوضع تحليل كامل للمنشأة من واقع خبراتهم. يؤخذ على هذا الأسلوب عدم قدرة هؤلاء على الالمام بكل الأعمال وكل الوظائف وبالتالي من المحتمل أن يتصف توصيفهم بالعمومية.

3) الاعتماد على تحليل الشركات المنافسة (المماثلة)

- إن هذا الأسلوب ممكن ولكنه غير دقيق لأنه مهما بلغت درجة التشابه فهناك بعض الظروف الخاصة في الشركة تمنع المقارنة والتشبيه.

4) الدراسة الميدانية

- وهو من أكثر الأساليب أهمية وعملية، لأن نتائجه تعتبر تعبيراً دقيقاً واقعياً عن أهداف ومضمون وخصائص ومستلزمات الوظيفة.

من أهم الجوانب التي تغطيها الدراسة الميدانية ما يلي:

- اسم الوظيفة.
- التبعية الإدارية.
- أهداف الوظيفة (أي ما هو مطلوب منها تحقيقه).

الخصائص العامة والخاصة للوظيفة:

- وظيفة إدارية (خصائص عامة).
- وظيفة أدارية في قسم التكاليف في إدارة المحاسبة، (خصائص خاصة).
- المسؤوليات الرئيسية.
- المهام المتكررة التي تتضمنها والوقت المستنفذ للانجاز.
- المهام غير المتكررة.
- طريقة أداء العمل (واقفاً، جالساً..).
- الأدوات المستخدمة في التنفيذ (عدد، أدوات، آلة كاتبة، برامج حاسب آلى..)
- الظروف المادية التي يؤدى فيها العمل (حرارة، رطوبة، غبار داخل أو خارج الشركة..).
- الأخطار المحتمل حدوثها خلال تنفيذ العمل (حروق، جروح تلوث..).
- المسؤوليات المترتبة على تنفيذ العمل.
- نوعية الإشراف الذي تتطلبه الوظيفة.
- نوع الاتصالات مع الوظائف الأخرى.
- الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة (انظر مثال وظيفة المراسل).
- المؤهلات العلمية.
- الخبرة العملية.
- المهارات الفنية.
- المهارات الشخصية.

يتم جمع هذه المعلومات بواسطة أحد الأساليب التالية:

- ملء قائمة بيانات من شاغل الوظيفة بنفسه، مع ضرورة الاشارة إلى احتمال مبالغة العامل وتحيزه للوظيفة التي يقوم بها وللجهود التي يبذلها. ملء القائمة عن طريق الرئيس المباشر، مع الاشارة إلى ضرورة عدم تحيزه لبعض مرؤوسيه.
- ملء القائمة من قبل أحد منفذي عملية التحليل والتوصيف من خلال الملاحظة:

أي ملاحظة أداء العامل لعمله طوال يوم العمل وتسجيل ما يقوم به فعلياً.

- أسلوب المقابلات الشخصية مع عينة من شاغلي الوظيفة (وهو أسلوب شائع الاستخدام عملياً).

ملاحظة هامة: لا مانع من تطبيق أكثر من أسلوب توخياً للدقة.

ج. اختيار منفذي الدراسة:

كما أشرنا لابد لمنفذ الدراسة أن تكون لديه خلفيه عن طبيعة النشاط، وخلفية عن التحليل والتوصيف، وخبرة في تحليل البيانات والمعلومات للاستفادة منها.

د. جمع ومراجعة وتصنيف البيانات والمعلومات

والمراجعة يجب أن تكون دورية (مرة كل سنة أو سنتين)، والتصنيف يميز بين المهم والأقل أهمية من البيانات.

هـ. تحليل البيانات والمعلومات

من خلال عملية التحليل يمكن للمنفذ:

- تحديد مقدار الجهد الذي يجب أن يبذله شاغل الوظيفة.
- تحديد حجم المسئوليات المترتبة عن تنفيذ الوظيفة.

و. إعداد كشوف التحليل والتوصيف الخاصة بالوظيفة

وهذه الكشوف ترتب عادة من العام إلى الخاص، ومن الكل إلى الجزء.

مثال: كشف تحليل وظيفة: (انظر قائمة تحليل وظائف المرفق).

خطوات تحليل وتوصيف الوظيفة:

أ. تحديد الأعمال والوظائف التي سيتم تحليلها وتوصيفها.

ب. تحديد أسلوب الدراسة.

ج. اختيار منفذى الدراسة.

د. جمع ومراجعة وتصنيف البيانات والمعلومات.

هـ. تحليل البيانات والمعلومات.

و. اعداد كشوف التحليل والتوصيف الخاصة بالوظيفة.

ز. تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

ح. اعتماد بطاقات توصيف الوظيفة.

"كشف تحليل وتوصيف وظيفة":

- المسؤوليات الملقاة على عاتق الوظيفة: ---------------------------------
- الأعمال الواجب أن تؤدى:

أ. أعمال روتينية: ---

ب. أعمال تؤدى بشكل غير منتظم: ---------------------------------

- معلومات عن طريقة أداء العمل المطلوب من شاغل الوظيفة الالمام بها:

- درجة الاتصال بالجمهور وأسبابه:

- درجة الاتصال بأشخاص آخرين بالشركات الأخرى والهيئات:

المسؤولية عن موظفين آخرين وعن الأعمال التي تؤدى بواسطة الوظائف الأخرى:

أ. عدد الموظفين الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة: -------------------------

ب. درجة المسؤولية عن أعمال الآخرين: ------------------------------------

- الآلات والمعدات المستخدمة (إذا تطلبت طبيعة العمل ذلك):

- الظروف العادية المحيطة بالعمل: ------------------------------

- الاخطار المصاحبة للقيام بمهام الوظيفة (إذا وجدت): ------------------

----

حددت المواصفات بواسطة: ---------------------التاريخ: ------------------

روجعت المواصفات بواسطة: ------------------التاريخ: ------------------

اعتمدت بواسطة: -------------------------التاريخ: ------------------

- الاشتراكات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة:

أ) التعليم: ---------------------- ب) الخبرة: -------------------------

ج) اللغات: ---------------------- د) الخبرة السابقة: ------------------

هـ) اللياقة البدنية: --------------

ثالثاً: التحليل والتوصيف الناجح والعوامل المؤثرة فيه:-

1) العوامل المؤثرة في التحليل والتوصيف الناجح:

هناك في الواقع ثلاث مجموعات من العوامل التي تؤثر في نجاح التحليل والتوصيف:

أ. **عوامل تتعلق بأهداف الوظيفة: وهذه الأهداف يجب أن تعكس..**

- علاقة أهداف الوظيفة بأهداف المنظمة.
- سبب وجود هذه الوظيفة.
- أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.

ب. **عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة أو العمل: وأهمها:**

- أن تؤمن لشاغلها الاحساس بالأهمية، والاعتزاز بنفسه كونه يشغل هذه الوظيفة.
- أن تؤمن لشاغلها عنصر التحدي في العمل.
- أن توفر لشاغلها الاحساس بالمسؤولية.
- أن تسمح له باستخدام مهارات متنوعة.
- أن تؤمن له درجة من الاستقلالية.
- أن توفر لشاغلها الاحساس بالإنجاز.

ج. **عوامل تتعلق بخصائص الفرد شاغل الوظيفة:**

أي التأكد من تناسب مسؤوليات ومهام الوظيفة مع خصائص ومهارات وقدرات واستعدادات شاغلها.

2) عوامل محدده لنجاح التحليل والتوصيف:

هناك جملة من العوامل للحكم على نجاح التحليل والتوصيف، أهمها:

أ. التوقيت الزمني المناسب:

للحصول على الفائدة الحقيقية من عملية التوصيف، يجب أن يكون حديثا بحيث يتماشى مع متطلبات الوظيفة الحالية، فالتوصيف القديم لا يتناسب مع الاحتياجات الحديثة للوظيفة، وبالطبع من غير المعقول القيام بالتوصيف كل عام، وإنما المراجعة الدورية للنظام القائم وادخال التعديلات التي تتطلبها الظروف المتغيرة.

ب. تناسب المسمى الوظيفي مع طبيعة عمل الوظيفة:

بحيث يعكس هذا المسمى حقيقة هذه الوظيفة سواء من حيث المهام والصلاحيات أو من حيث الواجبات.

مثال:

إن وظيفة مدير معاون بدون صلاحيات أو مسؤوليات تعبر عن عدم تناسب بين المسمى الوظيفي مع طبيعة عمل الوظيفة.

ملاحظة: تلجأ الكثير من الشركات في الواقع، إلى التعميم في المسمي الوظيفي وذلك لتوفير عنصر المرونة في توزيع المهام، وتحقق إمكانية الانتقال من مهمة إلى أخرى داخل الوظيفة الواحدة أو في الوظائف المتشابهة، ولهذه السياسة آثار كبيرة على مستوى التكلفة والتنظيم، وسد الثغرات المحتلمة في الوظائف. ومثال ذلك شركة "نيسان" التي عدلت توصيفها ليكون أكثر عمومية ويتفق مع التطورات التقنية والتنظيمية الجارية.

في الحقيقة يحقق المسمى الوظيفي غرضين أساسيين:

أ. تحديد المتطلبات الأساسية التي تتطلبها الوظيفة من شاغلها.

ب. بوضع حدود فاصلة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف.

مثال:

وظيفة سائق سيارة:

هذا المسمى غير دقيق لأن هناك عدد كبير من أنواع السيارات (كبيرة، صغيرة، ناقلة أشخاص، ناقلة معدات..)

إن الدقة تتطلب القول في هذه الحالة:

- وظيفة سائق سيارة لنقل الركاب
- وظيفة سائق سيارة لنقل المحروقات

ج. **وجود ملخص وصف لهذه الوظيفة:**

وهذا الملخص يتضمن:

1) طبيعة الوظيفة (إنتاجية، إدارية، خدمية..).
2) اختلاف هذه الوظيفة عن غيرها.
3) درجة الاختلاف بينها وبين الوظائف المتشابهة.

مثال:

وظيفة عامل صيانة:

- طبيعة الوظيفة: إنتاجية، خدمية

- الوظيفة لصيانة الآلات على الخط الإنتاجي
- لا علاقة لهذه الوظيفة بوظيفة عامل صيانة السيارات والمحركات.
- وجود ملخص في التوصيف يتضمن الأنشطة الدائمة والمؤقتة (العرضية) لهذه الوظيفة، وفي هذا تمييز بين الهام والأقل أهمية، وقدرة على تكليف الموظف بأنشطة مؤقتة حين الضرورة.

د. تحديد عناصر الوظيفة بدقة، وإعطاء الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر:

مثال:

- في وظيفة مندوب المبيعات: تعطى الأهمية النسبية لعنصري الإقناع والشكل، وفي وظيفة السكرتير: تعطى الأهمية النسبية لعناصر كتم الأسرار، والتنظيم، واللغة الأجنبية.

٥. مرونة التحليل والتوصيف: من عوامل نجاح التحليل والتوصيف مرونته، وتشمل المرونة جانبين:

- الجانب الأول:

ويغطى تطور الوظيفة نفسها عبر الزمن، حيث أن الوظائف تتطور بين فترة وأخرى تماشيا مع التطورات الفنية والتنظيمية والتقنية و... وبالتالي لابد من مرونة الاستجابة لهذه التطورات.

- الجانب الثاني:

ويغطى علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى: لأن ما يميز المنظمات الحديثة ديناميكية العلاقة بين الأنشطة والوظائف، وتقليل الحدود بين الوظائف، وسهولة الانتقال من وظيفة لأخرى، وإمكانية الدمج بين الوظائف ذات الطبيعة المتشابهة.. وكل ذلك يتطلب مرونة في العلاقة بين الوظائف.

تلجأ المنظمات الحديثة إلى بدائل متعددة في التحليل والتوصيف بهدف تحقيق هذه المرونة، ولذا نلاحظ الدمج بين الوظائف المتشابهة كمطلب للتوسع الأفقي في التنظيم، ونلاحظ الربط بين الوظائف ذات الطبيعة الواحدة كمطلب لنظام فرق العمل.. وهكذا.

3) ماذا يحقق التوصيف الجيد للإدارة:

يعطى التوصيف الجيد للإدارة مفهوما تفصيليا واضحا عن الأمور التالية:

- ما يراد تحقيقه من الوظيفة.
- ما مطلوب عمله وأداؤه.
- مستوى الإنتاج المطلوب.
- ظروف العمل المادية التي تؤدى من خلالها الأعمال.
- الإخطار المصاحبة لأداء الوظيفة.
- الخصائص المصاحبة لأداء الوظيفة.
- الخصائص التي تتسم بها الوظيفة.
- موقع الوظيفة الإداري.
- الظروف الاجتماعية المصاحبة للعمل.

4) أهمية استخدامات نتائج التحليل والتوصيف في الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية:

أ. أهميتها بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية:

تتضمن عملية التخطيط، كما سنرى لاحقا، تحديد عدد ونوعية الأشخاص اللازمين للعمل في المنشأة خلال فترة زمنية، وبالتالي فإن ما يتعلق بالعدد والنوعية نحصل عليه من بطاقات التحليل والتوصيف.

ب. **أهميتها بالنسبة للاستقطاب والاختيار:**

إن وضوح المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف يساهم في جعل الاستقطاب أكثر فعالية.

مثال:

إذا كان المطلوب موظف بمؤهلات جامعية محددة، فإن الجهود ستتركز على الجامعات دون غيرها من المؤسسات الأخرى، أما إذا كان المطلوب موظف بخبرة فقط فالجهد سيرتكز في هذه الحالة على سوق العمل والشركات المنافسة.

ج. **أهميتها بالنسبة للتدريب:**

تقوم المنشأة بتدريب أفرادها لإكسابهم مهارات معينة، أو لتطوير المهارات السابقة لديهم، وفي الحالتين نحن بحاجة إلى التحليل والتوصيف لتحديد متطلبات الوظيفة ومستوى الفرد وإعداد البرامج التدريبية المناسبة.

د. **أهميتها بالنسبة للترقية:**

الترقية عبارة عن شغل الموظف لوظيفة أعلى ذات مسؤوليات ومهام جديدة، وحتى يكون قرار الترقية سليما لابد من معرفة أعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة، وبالطبع فإن ذلك يتم عن طريق تحليل وتوصيف العمل.

ه. **أهميتها بالنسبة لتقييم الأداء:**

التقييم يعني الحكم على كفاءة العمل الذي يؤديه العامل، وسلامة هذا الحكم مرهونة بوجود معايير موضوعية للتقييم تتخذ أساسا في القياس والمقارنة، وبطاقات التحليل والتوصيف تتضمن وجود هذه المعايير لأنها تعتبر الأساس في تصميم نماذج التقييم.

و. أهميتها بالنسبة للتعويضات:

التعويض العادل هو الذي يربط بين الأجر المدفوع والجهد المبذول، وهذا الجهد يتحدد من خلال نتائج التحليل والتوصيف، وبناء عليه يتم تحديد التعويض العادل.

أسلوب من خمس خطوات لوضع هيكل الأجور والمزايا:

الخطوة المتعلقة بتحليل الوظيفة تشمل فهم طبيعة الوظيفة، وإطارها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، عملية فهم الوظائف، عملية تحديد الدرجات الوظيفية، وهياكل العمل في الشركة:

1. تحدد إطار العمل والعلاقات بين الرؤساء والنظراء من خلال:

- إجراء المقابلات الشخصية مع شاغلي الوظائف والمدراء.
- إجراء المقابلات الشخصية مع رؤساء فرق العمل.
- دراسة البيانات الإحصائية والمالية، والمستندات الخاصة بوضع الهيكل التنظيمي، الخ.

2. تقسيم متطلبات الوظيفة إلى عناصرها الرئيسية تمهيداً لتحليل المهارات
3. توفير وسائل منتظمة لوضع بيانات العمل العامة (تعرف أيضاً بالعائلة الوظيفية).

- تحديد المسارات المهنية في كافة القطاعات حيث يقوم شاغلو الوظائف بأعمال مماثلة أو ذات صلة ببعضها البعض.
- تجميع الوظائف والأفراد في جميع الوحدات الوظيفية في فئات عوائل وظيفية موحدة.
- توحيد أنظمة المهارات المعرفية، حل المشاكل والمساءلة لكل وظيفة في كافة مستويات الشركة.

- تقييم أداء عمل كل فرد بناء على فئات التقويم الوظيفي المصممة لكل مستوى عائلة وظيفية ومتطلبات الوظيفة.

الوصف الوظيفي هو الطريقة التي تعرض بها المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظائف هو طريقة عرض المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظائف، بطريقة مختصرة ومنظمة.

- لتحديد الإسهامات الرئيسية التي تطلبها الشركة من شاغل الوظيفة.
- إتاحة الفرصة لشاغل الوظيفة من فهم ما هو مطلوب منه من قبل الشركة.
- إتاحة الفرصة للمدير ليكون لديه فكرة واضحة عما هو مطلوب من شاغل الوظيفة.
- وبصفة أساسية، توفير المعلومات اللازمة لدعم المهام التالية:-

- التوظيف.
- التدريب والتطوير.
- تقييم الوظائف.
- قياس الأداء.
- مراجعة الهيكل التنظيمي.

التقييم المتأني للوظائف يتيح للشركة إمكانية تحقيق المساواة في نظام المكافآت.

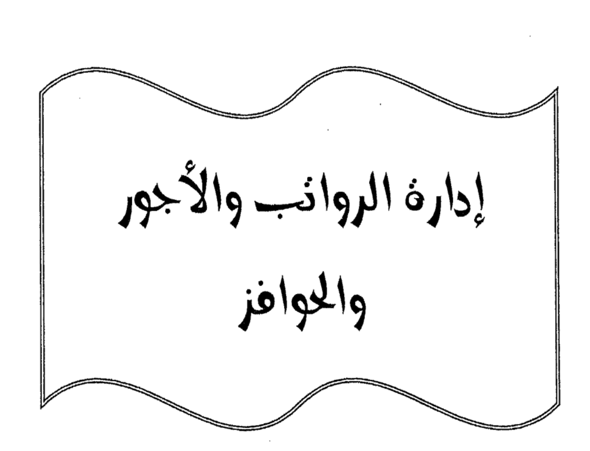
التقييم الوظيفي هو قياس حجم الوظيفة، في علاقتها مع الوظائف الأخرى، باستخدام منهجية التقييم الوظيفي لوضع برنامج تنافسي للأجور والمزايا لموظفيها.

1. ترتبط الأجور والمزايا بمستوى إسهام الموظفين في تحقيق أهداف الشركة:

- بقياس حجم كل وظيفة بعناية وفق مقياس عام باستخدام منهجية تقييم الوظائف.
- وضع الوظائف بعناية في هيكل للدرجات الوظيفية.

2. نظام تقييم الوظائف العام يتيح إمكانية مقارنة أحجام الوظائف في الشركة بالوظائف الأخرى في الشركة وفي المنطقة وعالمياً، لضمان القدرة على تقديم عروض تجذب أفضل الكفاءات في مجال عمل الشركة وتحتفظ بها.
3. تقييم الوظائف يعتبر أدارة فعالة في التخطيط الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وفي تصميم الهياكل التنظيمية.

الفصل السابع



إدارة الرواتب والأجور والحوافز

أولاً: الرواتب والأجور:-

1. مفهوم الأجور والرواتب(التعويضات Compensation)

يعتبر موضوع الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين في المنظمة، من المواضيع الهامة التي لاقت وما زالت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجال الاقتصاد والإدارة، سواءً في القطاع العام أو القطاع الخاص. والسبب في ذلك أن الأجور تلعب دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دوراً مهماً في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين حيث تعد الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة. ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور والتي تتمثل في أن يحصل الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات ومهارات.

وللإلمام بالمضمون أو المفهوم العام للتعويضات، يتطلب الأمر منا أن نوضح مدلول أو معنى بعض المصطلحات التي يشتمل عليها التعويضات. وفيما يلي هذه المصطلحات ومدلول كل منها على حدة:

أ. التعويض النقدي: ويمثل مجموع المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للفرد الذي يعمل لديها، لقاء مساهماته التي يقدمها لها عن طريق أدائه وسلوكه ونشاطه في العمل.

ب. التعويض غير النقدي: ويمثل مجموع العوائد والامتيازات المادية غير النقدية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها. والتي يحصل عليها من خلال كونهم أعضاء فيها ويعملون لديها.

ج. التعويض المباشر: ويمثل المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين لديها، لقاء المساهمات التي يقدموها لها، وبالتالي فقد سميت بالمباشرة لكونها دفعها

مرتبط بشكل مباشر بمستوى الأداء والجهد، والنشاط المبذول في العمل. ويشمل التعويض المباشر على ما يلي:

1. الأجر والراتب الأساسي.
2. الزيادات أو العلاوات الدورية.
3. التعويضات الإضافية المباشرة.

أ. التعويض غير المباشر: ويقصد به، كافة المزايا والعوائد المادية النقدية وغير النقدية التي تقدم للعاملين من قبل المنظمة التي يعملون فيها، وذلك لكونهم أعضاء فيها، وبالتالي فتقديمها لهم غير مرتبط بالداء والنشاط مباشرة، لهذا أطلق عليها تسمية التعويضات غير المباشرة، كما أطلق عليها البعض أيضاً تسمية الحوافز غير المباشرة. وتأخذ التعويضات غير المباشرة شكل خدمات متنوعة تقدمها المنظمة للعاملين لديها دون مقابل عادة. كما تأخذ شكل الإجازات الإدارية المأجورة...

بعد استعراضنا لمدلول المصطلحات السابقة. يمكننا تعريف الأجور على الشكل التالي:

الأجور أو الرواتب تشير جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة. وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية (وحدة) الإنتاج.

من خلال ما تقدم تبرز أهمية وضع انظمة أجور عادلة للموظفين. ومن الطرق الأساسية في تحديد معدل الأجر الذي يتناسب مع طبيعة العمل ومحدداته بناءً على الوصف والمواصفات الوظيفية وهو ما يسمى بتقييم الوظائف Job Evaluation.

أهمية الأجور والرواتب:

1. تشجع العاملين وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
2. تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.
3. تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل.

وتعتبر الأجور والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد عاقة وطيدة وحسنة بين العاملين والمنشأة، فمن المعروف أن درجة رضا ورغبة الفرد عن عمله وحبه للمنشأة تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه من أجر أو راتب. لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة أجور ورواتب عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية، لأن معظم الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين.

وتلعب الأجور والرواتب الأساسية دوراً هاماً في توزيع الموارد البشرية. وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فعن طريقها يمكن استقطاب العمالة الجيدة للمنشأة،كما يمكن جذبها إلى أعمال معينة ذات ظروف قاسية في بعض الأحيان كما هو الحال في دول النفط.

وفي نهاية استعراضنا لتعريف وأهمية الرواتب والأجور لا بد من تفريق بين مدلول كل من مصطلح الراتب ومصطلح الأجر.

في الواقع ومن حيث المضمون فكلاهما تعويضاً نقدياً مباشراً يتقاضاه الفرد من المنظمة لقاء مساهماته التي يقدمها لها، والتي تأخذ شكل الجهد والنشاط وكمية العمل أما من حيث الشكل، فقد جرى العرف على أن مصطلح الراتب يطلق على التعريف النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية والذين يطلق عليهم مصطلحاً أجنبياً ترجمته "أصحاب الياقة البيضاء" حيث تدفع تعويضاتهم

عادة على أساس الزمن، ونسميهم بالموظفين. أما مصطلح الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصنعية والإنتاجية، والذين يطلق عليهم مصطلحاً أجنبياً ترجمته "أصحاب الياقة الزرقاء"، ونسميهم بالعمال، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن، أو الاثنين معاً في بعض الحالات إذاً الفرق بين مصطلحي الراتب والأجر هو فرق في الشكل وليس في المضمون.

هدف الأجور والرواتب:

1. جذب أفضل العناصر إلى المنظمة.
2. الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة.
3. تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.
4. مكافأة الأداء السابق لفرد.
5. ضمان التنافس في سوق العمل.
6. الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين.
7. تشجيع الأداء المستقبلي للفرد.
8. تخفيض معدل دوران العمل.

العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر[1]:

هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً أساسياً ومباشراً في تحديد مستوى الأجر في اي منظمة ولأي وظيفة ومن أهم تلك العوامل:

1. الإنجاز: المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقاً للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به. ويشمل مدى الإنتاج

(1) د.نعيم ابراهيم الظاهر،تنمي الموارد البشرية،2009،عالم الكتب الحديث.

الذي تم تحقيقه حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.

2. الجهد: المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسبان تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.

3. الأقدمية: الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاء من نفس المستوى الوظيفي.

4. المؤهل العلمي: تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريوس لتمكن الشخص من القيام بعمله والبعض الأخر يتطلب درجة الماجستير وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجور.

5. صعوبة العمل: تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.

6. قدرة المنظمة المالية: أن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجور في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها. كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى.

7. مستويات الأجور في سوق العمل: إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة لذا لا بد من التعرف على معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها.

8. معدل التضخم السائد: المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائدة في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة. وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم.

عوامل تحديد الأجور(1):

يتم تحديد الأجور بناءً على مجموعة من العوامل هي:

1. العوامل الاقتصادية: للأجر وجهان كما سبق أن ذكرنا وجه يمثل التكلفة من وجهة نظر صاحب العمل، ووجه آخر يمثل الدخل بالنسبة للعامل، وفي الوقت نفسه يمثل السعر بالنسبة لصاحب العمل، أي ما يدفعه مقابل توظيف أحد عوامل الإنتاج، وبهذا المعنى يمثل المدفوع مقابل خدمات العامل عملية اقتصادية، وبالتالي فإن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشترين(أصحاب العمل) وعرض البائعين (العاملين).
2. العوامل الاجتماعية: ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه بوصفه رمزاً للمركز الأدبي الذي يمثله بالإضافة إلى أنه وسيلة لشراء احتياجاته، وهذا يفسر ما يعلقه العاملون من دلالات حتى على الاختلافات الطفيفة في الأجور.
3. العوامل النفسية: فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للعاملين وحفزهم للعمل.
4. العوامل الأخلاقية: فالأجور يجب أن تكون عادلة.
5. العوامل الإدارية: وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة كما تبينها عوامل التحليل الخاصة بها التي تعكس طبيعة واجباتها ومسؤولياتها وظروف أدائها ونطاق إشرافها ونظم الاتصال واتخاذ القرارات الخاصة بها، ونحو ذلك. وهذا

(1) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،1997،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.

ما ستناقشه بعد قليل لدى تناول موضوع تقويم الوظائف كأساس موضوعي لتحديد الأجور.

معايير تحديد الأجور:

يمكن للمنظمة استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور[1]:

1. الأداء: إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجراً يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعية ومحددة بشكل مسبق. وتكمن مشكلة هذا المعيار مع التمييز بين كم الأداء ونوع الأداء فمثلاً قد ينتج الفرد كمية كبيرة من المنتجات لكن بنوعية متدنية. وقد يكافأ على هذه الكمية ويتم التغاضي عن النوعية.
2. الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافياً.
3. الأقدمية: تؤثر الأقدامية في العمل في نظام الأجور، وهذا العامل أكثر وضوحاً واستخداما في نظام الخدمة في الجهاز الحكومي.
4. المؤهل العلمي والخبرة: إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد اجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة. ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.
5. مستوى صعوبة الوظيفة: يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر. فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجراً أقل من الوظائف المعقدة فكرياً وجسدياً. كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.
6. المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق: تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الجر الحقيقي

(1) صلاح الدين عبد الباقي ودكتور عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، الاسكندررية، المكتب العربي الحديث، 109، 1988-210.

للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم، الأمر الذي يجعل كثيراً من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقاً للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

طرق دفع الأجور[1]:

هناك طريقتان لدفع الأجور للعاملين بالمنشآت وهما:

أ. الأجر الزمني.
ب. الأجر حسب الإنتاج.

1) الأجر الزمني:

يدفع الأجر الزمني للفرد على أساس وحدات من الزمن قد تكون ساعة او يوماً أو شهراً أو الارتباط بعملية معينة كما في قطاع المقاولات والإنشاءات، وفي هذه الطريقة يدفع الأجر للفرد ليس على أساس كمية الإنتاج أو حجم العمل بل على أساس الزمن الذي يعمله ولا يتغير بتغير الإنتاج. ويفضل تطبيق طريقة الأجر الزمني في المجالات التالية:

1. صعوبة قياس الإنتاجية.
2. اهتمام المنشأة بنوعية المنتج وجودته بصرف النظر عن الوقت المستغرق في إنتاجه.
3. في حالة حدوث أعطال متكررة خارجة عن إرادة العامل مما يؤثر على كمية الإنتاج.
4. وجود نظام سليم للرقابة على الأداء.
5. إذا كانت وحدات المنتجة غير متماثلة

(1) د نفيسة محمد باشرى، ودز مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة،كلية التجـارة، 128 وما بعد..

6. في حالة الأعمال التي تحتاج إلى دقة فنية كبيرة في إنتاجها.
7. الأعمال التي يشترك في أدائها مجموعة من الأفراد في آن واحد.
8. الأعمال التي لا يتكرر إنتاجها باستمرار ولكن من الملاحظ أن اتباع طريقة "الأجر الزمني لا تتم ارتجالاً بل بناءً على خطة معينة ومعايير موضوعية بحيث" لا يقل مستوى أداء العامل عنها خوفاً على حرمانه من المكافأة أو الترقية، وبمقتضى هذه الطريقة يجب أن يزيد إنتاج العاملين في المتوسط عن الحد الأدنى، فلذلك تحصل المنشأة على إنتاج إضافي بأقل تكلفة ممكنة.

مزايا هذه الطريقة:

1. سهولة حسابها.
2. أقل تكلفة للمنشأة.
3. توفير نوع من الاستقرار والأمان للعاملين في مقدار الدخل الذي يحصلون عليه.
4. تتيح الفرصة لتمييز الأقدامية بين العاملين بدفع أجور أعلى مما يكون لها تأثير على معنويات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.

عيوبها:

1. انخفاض إنتاجية العامل نتيجة للتباطؤ والتواكل لأنه سيحصل على الأجر سواءً أنتج أم لم ينتج.
2. لا تميز بين العامل الماهر وغي الماهر.
3. عدم توفر الحافز لتشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء.
4. ارتفاع تكلفة الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت الأساسي للعمل،فهناك جزء من الوقت ضائع في فترات الراحة الإجبارية أو الاختيارية وعند حضور وانصراف العاملين وما شابه ذلك.

2) الأجر حسب الإنتاج:

وفقاً لهذه الطريقة يتم دفع الأجر حسب كمية الإنتاج أي حجم العمل وتستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية:

1. سهولة قياس إنتاجية الفرد.
2. الارتباط بين الجهد المبذول وكمية الإنتاج.
3. التركيز على كمية الإنتاج بدرجة أكبر وكمية الإنتاج.
4. عدم وجود إشراف سليم.

مزايا هذه الطريقة:

1. تحفيز العاملين على الإنتاج.
2. تقليل تكاليف الإشراف والملاحظين.
3. تخفيض نسبة المصروفات الثابتة.
4. يساعدنا في تحديد عناصر تكلفة الإنتاج الحقيقية وبالتالي يسهل عملية التنبؤ بالمستقبل من ناحية والرقابة على عمليات الإنتاج من ناحية أخرى.
5. زيادة حجم الإنتاج وبالتالي تؤدي إلى تخفيض التكاليف.
6. سهولة حساب الأجر.

عيوبها:

1. في بعض الأحيان تكون زيادة الإنتاج على حساب مستوى الجودة.
2. ارتفاع نسبة العادم.
3. ارتفاع نسبة الإنتاج المعيبة والمخالفة للمواصفات.
4. الشعور بعدم الاستقرار والأمان لتذبذب مستوى الدخل.
5. إحداث الضرر بصحة العاملين بسبب الإجهاد في العمل ومقاومة المنافسة من الآخرين للحصول على دخل أعلى.

6. صعوبة فهم طريقة حساب الأجر وبالتالي يؤدي إلى المنازعات المستمرة بين الإدارة والنقابة.

الطرق التشجيعية لاحتساب الأجر:

ولا بد من الإشارة أخيراً إلى بعض الطرق التي استحدثها بعض رواد الإدارة لدفع الأجور التشجيعية، وخاصة مدرسة الحركة العلمية، كتايلور، هالسي، وروان، وجانت...الخ كنماذج للتوضيح.

أ. **طريقة تايلور**[1]**:**

نتيجة للدراسة التي قام بها تايلور فقد رأى وجود إختلاف في مستويات أداء العاملين واختلاف مستوياتهم الإنتاجية لذا ومن أجل تحفيز العاملين فقد حدد مكافآت للعامل الجيد الذي يؤدي عمله في الوقت النموذجي وذلك من خلال إعطاء معدل أجر أعلى من معدل الأجر الذي يدفع للعمال الذين ينجزون نفس العمل لكن بوقت أطول.

مثال: توفرت البيانات التالية عن إنتاجية عاملين خلال يوم واحد (8 ساعة) في اليوم:

العامل الأول: أنتج في اليوم الواحد(8ساعة) 70 وحدة.

العامل الثاني: أنتج في اليوم الواحد(8ساعة)90 وحدة.

إذا علمت أن:

الوقت المعياري في الساعة 10 وحدة.

(1) د. إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف في المنشآت الصناعية، 2010 دار الحامد،عمان،ص91-93.

وأن معدل أجر الساعة 50 ل.س

وأن معدلات الأجر المعياري المحدد كما يلي:

70٪ معدل أجر العامل الذي يقل إنتاجه عن المعدل المعياري.

120٪ معدل أجر العامل الذي يزيد إنتاجه عن المعدل المعياري.

المطلوب: تحديد استحقاق كل عامل من أجره وفق طريقة تايلور.

1. إن الإنتاج المعياري في 8 ساعة= 8×10=80 وحدة

معدل أجر الوحدة= 50÷10=5 ل.س

العامل الأول أنتج 70 وحدة أي أقل من وقت المعدل المعياري

فاستحقاقه من الجر= 70 وحدة×70٪ ×5=255ل.س

اما العامل الثاني فقد أنتج 90 وحدة أي أكثر من وقت المعدل المعياري

فاستحقاقه من الأجر= 90× 120٪×5= 540 ل.س

ميزة هذه الطريقة أنها تشجع العاملين على زيادة الإنتاج، وبالتالي فهي تناسب الأفراد المنتجين، إلا انه يؤخذ عليها أنها لا تضمن حداً معيناً من الأجر للفرد، مما يجعله قلقاً لعدم ثبات دخله.

ب. طريقة هالسي:

وضع هالسي معادلة على أساسها يتم حساب الأجر، وفيما يلي المعادلة:

الأجر المستحق= الأجر بالساعة × الوقت المستنفذ(المقتصد)× أجر نصف الوقت المقتصد عند إنجاز عمل معين.

ميزة هذه الطريق أنها تشجع العاملين على الاقتصاد في الوقت، إذ يزداد الأجر تبعاً لذلك. كما أنها تضمن لهم حداً أدنى من الأجر هو أجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل. ويؤخذ على هذه الطريقة أنها تسمح لرب العمل أن يشارك العاملين في جهدهم الإضافي الذي وفروه

مثال: على افتراض أن معدل أجر الساعة 50 ل.س وأن إنتاج الوحدة يحتاج إلى 6 ساعة معياري. وقد قام هذا العامل بإنتاج السلعة ب 4 ساعة.

المطلوب: احتساب استحقاق العامل من الأجر.

الأجر =50 ×6=300ل.س

المكافأة= 50 ×2×50٪=50ل.س

المستحق= 300+50 350ل.س

ونود الإشارة إلى أن العامل يستفيد أيضاً من الساعتين اللتين وفرهما في عمله، وذلك على شكل عمل أو جهد يقدمه للمنشأة يتقاضى لقاءه أجراً يضاف إلى مبلغ ال 350 ل.س الذي حسبناه أعلاه.

ج. **طريقة روان:**

وهذه الطريقة شبيهة لطريقة هالسي غير أن أجر العامل عن الوقت المقتصد غير ثابت وإنما يزيد بازدياد الوقت المقتصد وتحسب العلاوة كما في المعادلة التالية:

$$\text{العلاوة} = \frac{\text{الوقت المقتصد}}{\text{الوقت المعياري}} \times \text{الوقت الفعلي} \times \text{معدل أجر الساعة}$$

$$= \frac{2}{6}\ 4\times50=66،667 \text{ ل.س}$$

الأجر المستحق= 6×50+66،667=366،667ل.س

ميزة هذه الطريقة أنها تعطي فرصة للعامل للاستفادة من الوقت المقتصد، وبنفس الوقت تضمن له حداً أدنى من الأجر. لكن يعاب عليها بنفس عيوب الطريقة السابقة.

د. **طريقة ميريك:**

حدد ميريك مستويين للإنتاج إذا حققهما الفرد يستحق مكافأة تشجيعية وهذين المستويين هما:

- المستوى المعياري ويمثل نسبة 100٪.
- المستوى الذي يمثل نسبة 83٪ من المستوى المعياري.

فالفرد الذي يصل إنتاجه إلى 83٪ من المستوى المعياري يستحق علاوة محددة، والفرد الذي يحقق إنتاجاً يبلغ الرقم المعياري 100٪ يستحق علاوة إضافية زيادة على العلاوة السابقة.

ثانياً: الدوافع والحوافز

تتوقف فاعلية أداء الفرد على الدوافع وقوة هذه الدوافع في توجيه سلوك الأداء باتجاه المرغوب فيه. وبما أن الدوافع عبارة عن قوة داخلية كامنة تتمثل في حاجات تتطلب اشباعاً أو مزيداً من الإشباع، لذا يتركز دور الإدارة بصفة عامة

وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة في إيقاظ هذه الدوافع بواسطة منبهات خارجية تساهم في إشباع حاجات ورغبات الفرد. فالإنسان الذي يشعر أنه بحاجة إلى إشباع حاجاته المادية، فإن هذا الشعور يدفعه نحو الالتحاق بعمل ما، ولكن أثناء بحثه عن العمل فإنه يفضل الالتحاق (أو يلتحق فعلاً) بالعمل الذي يحقق أقص إشباع ممكن لحاجاته. على هذا الأساس يعتبر الحافز قوة خارجية يمكن استخدامه من قبل الإدارة في جذب الأفراد الأكفاء للعمل لديها بإنتاجية عالية.

إذا كان الأجر يوفر قدراً من العدالة والاستقرار في العمل، فإن الحوافز تشجع الفرد على زيادة الأداء وتخلق لديه شعوراً بالرضا والاستقرار.

مفهوم الدوافع والحوافز:

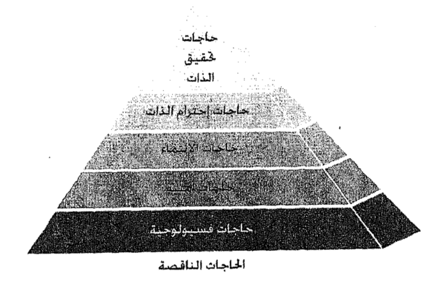
- الدافع: عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجه معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها. هذه الحاجة تولد عن الفرد نوعاً من التوتر تدفعه إلى سلوك معين يسد هذا النقص.
- الحوافز: عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل.

لتطوير الفكري لمفهوم الدوافع:

- فردريك تيلور: رأى أن الأفراد بطبيعتهم يميلون للكل ولابد من استخدام الحوافز المادية للتأثر على وتوجيه سلوك منسوبي أي تنظيم عن طريق دراسة الوقت والحركة.
- تجارب هورثون: أحدثت تحولاً أساسياً في مفهوم الدوافع وموجات السلوك الإنساني.
- إلتون مايو: هو وفريق بحثه قاموا بإجراء العديد من التجارب بشركة كهرباء هورثون بمدينة شيكاغو. وركزت هذه الدراسات على إيجاد العلاقة بين العوامل المادية وإنتاجية الفرد.
- إبراهيم ماسلو: يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لاحتياجات غير مشبعه وهذه الاحتياجات رتبها ماسلو في شكل هرمي ذو خمس مستويات.

- ألدرفر: ضم الحاجات الفسيولوجية والأمنية لدى ماسلو تحت مسمى حاجات الوجود.
- أرجرس. أكد على أن الإنسان بطبيعته لديه قابليه للنمو هذا النمو من الممكن تحديده بسبع مراحل.
- هرزبرج: حدد مجوعتين من العوامل عدم توفر أحد عوامل المجموعة الأولى يتسبب في عدم الرضا الوظيفي وبالتالي يدفع الفرد إلى سلوك سلبي. بينما إشباع هذه العوامل إلى درجة مرضيه لا يحدث أي تأثير إيجابي على سلوك الفرد. والمجموعة الثانية تمثل (عوامل دافعة) العوامل التي تحدث تأثيراً إيجابياً إذا ما أشبعت إلى مستوى الرضا.
- جورج مالتون: أكد على أن للمناخ التنظيمي تأثيراً بالغاً على دوافع الفرد.
- باسمور: يرى أن هناك ثلاثة أساليب يمكن استخدامها لزيادة درجة الرضا لدى الموظف ولتوجيه سلوكه إيجابياً.
- الاحتياجات الفسيولوجية – الحاجة إلى الأمن – الحاجة إلى الاجتماع – الحاجة إلى الاعتراف – تحقيق الذات.

[1] ماسلو نظرية سلم الحاجات:



الشكل(1): هرم ماسلو للاحتياجات

- وجود حاجات داخلية تحتاج على إشباع تدفع الفرد لاتخاذ سلوك لإشباعها .
- تأخذ شكل هرمي يتدرج من أسفل إلى أعلى.
- الحاجات في أسفل السلم هي من الممكن إشباعها
- الحاجة (الشعور بالأهمية + تحقيق الذات) لا يمكن إشباعها بالكامل. تستخدم الحاجات (1 + 4+5) لتوجيه سلوك الأفراد في العمل.
- إذا أشبعت الحاجة تدفع للحاجة التي تليها.

❖ الاحتياجات الفسيولوجية (الأولية)

[ماء + هواء + مأكل +مشرب + راحة + جنس]

- ضرورية ومتساوية فر مرتبتها للأفراد وليس في درجتها.

❖ الحاجة إلى للآمن: (جسدي + نفسي)

[الحماية من الأخطار + الألم)

❖ الحاجة إلى الحب الاجتماعي:

[الحب + القبول من الآخرين + الاشتراك في الجماعة]

❖ الحاجة إلى الاعتراف والتقدير:

[الشعور بالأهمية + التقدير + الاستقلالية] مقارنة بالآخرين

❖ الحاجة إلى تحقيق الذات:

[تحقيق أعلى أهداف الفرد + ما يرغب أن يكون علية]

- النظرية مقبولة لتفسير السلوك الإنساني ولكن عليها مأخذ من بعض الدراسات:

- ➢ إمكانية تطبيقها على المستوى الاجتماعي وليس الفردي
- ➢ هي مفهوم عام يفسر السلوك بصورة إجمالية.
- ➢ سلم الاحتياجات يعتبر نموذج(مبسط + ثابت) فحاجات الإنسان متداخلة ومتشابكة يصعب أن ينسب سلوك معين لحاجة محددة.

[2] هرزبرج نظرية العاملين

تعتبر نقطة تحول أساسية في نظرية الدوافع فقد كان الاعتقاد السائد بين الباحثين:

- أن العوامل التي تجعل الفرد غير راض عن عمله إذا تغيرت سيؤثر إيجابياً على الموظف.
- أن العوامل التي تجعل الفرد راضي عن عملة إذا حرم منها سيكون غير راض.

العوامل الوقائية	العوامل الدافعة
❖ سياسة المنظمة	❖ الإنجاز
❖ الإشراف	❖ الاعتراف
❖ العلاقات الشخصية	❖ التقدم الوظيفي
❖ الراتب	❖ طبيعة العمل
❖ الأمن الوظيفي	❖ النمو الوظيفي
❖ ظروف العمل	❖ زيادة المسؤوليات
❖ العلاوات	
❖ المستوى الاجتماعي	

تقويم نظرية هرزبرج:

- دوافع السلوك لدى هذه العينة لا يمكن أن تعمم على كل الأفراد لأن المستويات الاجتماعية والعادية متقارية لعينة البحث (المهندسين).
- على الرغم من زعم هرزبرج أن العوامل الدفاعية والوقائية تعتبر مجموعتين مختلفتين إلى أنة من الصعب التمييز بينهما.
- هناك من يعتقد أن هرزبرج لم يأتي بجديد.

مقارنة نظريتي ماسلو وهرزبرج:

أوجه الشبه:

1. كلا النظريتين تفترض وجود حاجه محدده توجه السلك الإنساني.
2. هناك شبه اتفاق بين النظريتين على نوعية وكمية.

الاحتياجات البشرية:

الاختلافات بين ماسلو / هرزبرج

الموضوع	ماسلو	هرزبرج
1. علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	الاحتياجات غير مشبعة لا تؤثر على سلوك الفرد	الاحتياجات المشبعة تؤثر على سلوك الفرد
2. أثر الاحتياج على الرضا	الاحتياجات المشبعة لا يمكن استخدامها لدفع الفرد	الاحتياجات المشبعة لا تدفع الإنسان لمزيد من العمل

الموضوع	ماسلو	هرزبرج
3. تنظيم حاجات الفرد	في شكل هرمي	لا تأخذ شكل هرمي
4. اثـر النـواحي المادية	الراتب يعتبر دافع إذا سد حاجات الفرد	الراتب لا يزيد رضا الموظف وبالتالي لا يمكن استخدامه كدافع
5. تأثير الاحتياجات	كل الاحتياجات تعتبر دوافع للفرد	بعض الاحتياجات تعتبر دوافع للفرد
6. نوع الدوافع	تشمل كل جوانب الوجود البشري	تشمل العوامل التي لها علاقة بدوافع العمل
7. المستوى الوظيفي	كل مستويات العمال والموظفين	إمكانية تطبيقها أكثر في المستويات الإدارية العليا

3] ماكليلاند نظرية الانجاز:

يرى ماكليلاند أن كل فرد لديه ثلاثة حاجات أساسية:

- حاجة الإنجاز. رضا الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز يمكن في تحقيق أهدافهم. ويتميزون بالتالي:
  - ❖ الرغبة في انجاز العمل أقوى من العائد المادي له
  - ❖ المستوى المادي جيد
  - ❖ الرغبة في الحصول على تقييم لأدائهم ز
  - ❖ أهدافهم محددة وقابلة للتحقيق (# خيالية).

- ❖ تفادي المخاطر التي تهدد العمل.
- ❖ يفضل الاستقلالية لوضوح نجاحه + لا يترك المشاكل الطارئة دون حل.
- ❖ الحاجة إلى القوة والسيطرة. يحصلون على الرضا من مدى قدرتهم على السيطرة على الآخرين.
- ❖ الحاجة للعلاقات الاجتماعية: يحصلون على رضاهم من العلاقات الاجتماعية القوية والتفاعل مع الأصدقاء.

الانتقادات التي وجهت لنظرية ماكليلاند:

- حول منهجية البحث:

- ❖ حتى يصنف أفراد العينة قام بالتالي عرض مواقف عليهم
- ❖ طلب منه كل منهم وصف ماذا يحدث في كل موقف (هذا الوصف يعتمد على إدراك كل فرد والمعني الذي يعطيه لكل موقف).
- ❖ حدد حاجات كل فرد بمقياس محدد. (وهذه طريقة غير موضوعية + يتأثر بشخصية الباحث).

- رؤيته حول تدريب البالغين لتعزيز فكرة الانجاز غير مؤكدة لعلماء النفس فهناك أمور تنشأ مع الطفل منذ صغره ويصعب تغييرها متأخرا.
- آثر التدريب لتأصيل مبدأ الانجاز سيكون مؤقت فقط وليس دائم.

[4] آدمز نظرية المساواة:

تفترض النظرية: معاملة الشخص كغيرة من الإفراد تعتبر من العوامل الدافعة لتوجيه سلوكه.

تحقيق العدالة بين [ما يقدمه للمنظمة /ما يحصل علية (حافز مادي/ معنوي)]

أربعة عناصر أساسية تقوم عليها النظرية:

- الشخص الذي يشعر # العدالة.
- مجموعة للمقارنة (للتأكد من وجود أو عدم وجود العدالة).
- المدخلات (خصائص الفرد وما يقدمه للمنظمة).
- المقابل الذي يحصل عليه (مادي / معنوي).
- طريقة دفع الأجر (بالساعة / بالقطعة) وشعور الفرد.

– الأجر أقل مما يستحق.

– الأجر أكثر مما يستحق.

تمثل المتغيران اللذان يستخدمها الشخص لتحقيق العدالة:

الأجر	الدخل اكثر من مما يستحق	الأجر اقل مما يستحق	السلوك المتوقع
بالقطعة	××		- تخفيض الكمية / رفع الجودة
		××	- زيادة الكمية / خفض الجودة
بالساعة	××		رفع (الجودة + الكمية)
		××	تخفيض (الجودة + الكمية)

مآخذ على النظرية:

- صعوبة تحديد بعض العوامل (المسئولية) هل هي (ما يقدمه الفرد للمنظمة) أو (ما يحصل عليه منها)
- عدم وضوح كيف يختار الفرد (مجموعة المقارنة + تحديد واجباتها ومسئولياتها) للمقارنة.
- صعوبة التعميم.
- تعتمد على تقييم الشخص نفسه (لعملة + عمل الآخرين).

الشعور بعدم العدالة يدفع الفرد (ترك العمل أو اختيار مجموعة أخري للمقارنة).

- ❖ تفترض النظرية وجود (علاقة طرديه بين ما يقدم الفرد وبين ما يحصل عليه) سواء أيجابي أو سلبي.

في الواقع قد يحدث العكس: (قد تقدم المنظمة حوافز مع ثبات الأداء) أو (يزيد الموظف مجهوده بدون مقابل)

- ❖ الدراسة أجريت على أشخاص مختارون بالتحديد وليس على عينات من العديد من المنظمات الواقعية) .

1. فكتور فروم نظرية التوقع

- تفترض: الإنسان يفكر في عمل الشيء قبل أن يقوم به فعلا

الدافع الشخصي للفرد للقيام بعمل ما محكوم بعدة أشياء:

- ❖ هل إنتاج ذلك السلوك مرغوب ؟؟؟
- ❖ هل ما هو مرغوب فيه يمكن تحقيقه ؟؟؟

لابد من توافر ثلاث شروط أساسية للدافع ليؤثر في سلوك الفرد وهي (القيمة + الوسيلة + التوقع).

- ❖ القيمة: وجود قيمة ايجابية للأشياء التي ستشبع حاجات الفرد.

- (الحوافز المادية) لها قيمة عالية لدي أفراد المستويات التنفيذية.
- (الحوافز المعنوية) لها قيمة عالية لدى أفراد المستويات العليا.
- تختلف القيمة بين شخص وأخر بناء على تكوينهم الشخصي (إدراكهم / ميولهم / رغباتهم / حاجاتهم).

- كما تختلف من مجتمع لآخر.

- الوسيلة: شعور الفرد بأن أدائه مرتبط بحصوله على نتائج مرغوب فيها.

- إذا أداء الموظف لن يمكنه من الحصول على العلاوة لن يستخدمه للحصول عليها سوف يبحث عن أسلوب أخر (وسيلة) مناسب.

- التوقع: يتوقع أن قدراته سوف تمكنه من الأداء المطلوب

مآخذ على النظرية:

- العلاقة بين المتغيرات الثلاثة قد ى توجد دائما في الواقع العملي (الطالب قد يحصل على درجات منخفضة في المادة ممكن تزيد رغبته فيها وممكن تنخفض).
- تفترض النظرية تفكير الشخص بعمق قبل أن يقوم بعمل. بينما في بعض الظروف قد نتصرف دون التفكير في المتغيرات الثلاث (القيمة/الوسيلة/التوقع).
- هناك العديد من العوامل المتعلقة بـ (بيئة العمل الداخلية والخارجية) والتي تؤثر في مجهودات الفرد ويرغب في استثمارها في أداء عمله).

التطبيق العملي لنظريات الدوافع:

- حركة الإدارة العلمية: الحوافز المادية المجزية تحسن من الأداء.
- ماسلو: أشياع الحاجات الأساسية توجه سلوك الفرد لزيادة الإنتاج ولكن زيادة إذا زاد الآجر سوف يرفع توقعات الفرد وتصبح الكماليات أساسيات.
- آدمز (العدل / المساواة): يتأثر الرضا بمقارنة ما يحصل عليه الفرد مقارنة بالآخرين القائمين العمل ومسؤولياته. إذا حصل على أقل منهم يشعر بعدم العدالة وعدم الرضا.

❖ هرزبرج (نظرية عوامل الوقاية /الدوافع):

الراتب والحوافز المادية تعتبر عوامل وقاية يمكن استخدامها كدوافع للعمل.

زيادة الراتب	لن تدفع إلى زيادة الإنتاج
تخفيض الراتب	سوف يدفع لزيادة الإنتاج

❖ ماكليلاند (الانجاز): الأفراد الذين لديهم حاجة الانجاز لا يمكن استخدام النواحي المادية كموجة لسلوكهم.

مما سبق يتضح أن مدى تأثير الدوافع على سلوك الفرد محكوم بثلاثة عوامل:

- كيف يرتب الفرد احتياجاته على حسب الأولوية.
- مدي إمكانيته لتحقيق هذه الاحتياجات في محيط العمل.
- فرصته لإشباع هذه الاحتياجات خارج نطاق المنظمة.

أنواع الحوافز:

تم تصنيف الحوافز إلى نوعين أساسيين هما: الحوافز النفسية، والحوافز المادية.

1) الحوافز النفسية:

تقسم الحوافز النفسية إلى الأنواع التالية:

1. الانسجام مع طبيعة العمل.
2. فرص التقدم والترفيع.
3. نظام المشاركة في الإدارة.
4. نمط القيادة والإشراف.
5. طبيعة العلاقات مع الأفراد الآخرين.

2) الحوافز المادية:

وتشمل الحوافز المادية:

1. الأجر.
2. الخدمات.
3. المشاركة في الأرباح.
4. الاستقرار في العمل.
5. ظروف العمل.
6. مدة العمل.

خصائص نظام الحوافز الفعال:

1. زيادة الإنتاجية.
2. تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
3. ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
4. حل المشاكل المتعلقة برضى العاملين.

شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز:

1. عدالة الحوافز وكفايته.
2. الاستمرارية في عطائها.
3. ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
4. بعدها عن العلاقات الشخصية.
5. تكيفها مع توقعات العاملين.
6. أقلمتها مع بيئة العمل.
7. وارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

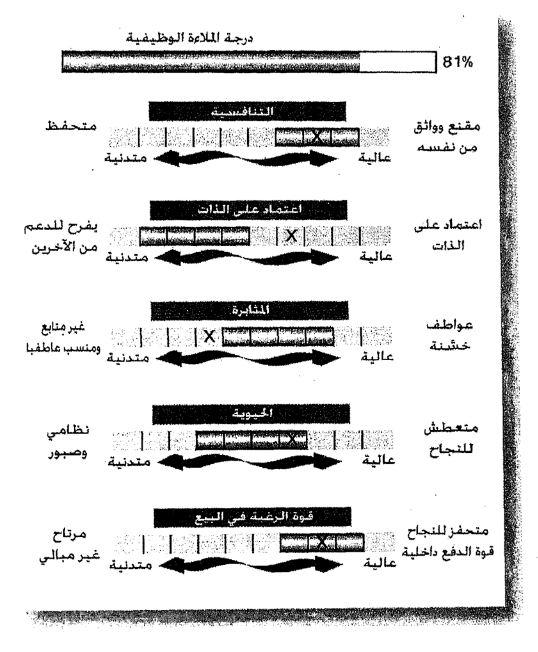
هناك عوامل أخرى تلعب دوراً جوهرياً في تحديد مستوى إنتاجية الفرد:

- التقنية المتاحة تؤثر على كفاءة الفرد للقيام بعمله.
- إنتاجية الفرد تتأثر بقدراته.
- جماعة العمل تضع أنماطاً سلوكية معينة تحدد بموجبها الإطار العام لسلوك أعضاءها.
- معطيات البيئة الداخلية للعمل تؤثر على أداء الفرد.
- التفاعلات الاجتماعية مع الأفراد.

بيئة العمل وارتباطها بالتحفيز[1]:

يبين الشكل (2) كيفية مواءمة قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة:

(1) د. علي أحمد العناني ،د. غالب عوض صالح الرفاعي ،جامعة الزيتونة الأردنية،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ورقة عمل قدمت للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس،أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة،17-19 نيسان،2006،عمان،الأردن.

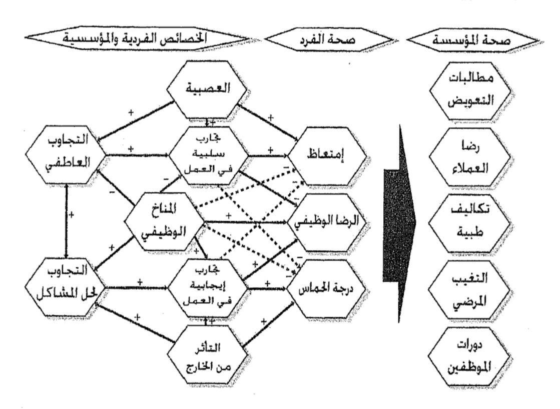


- بيئة العمل:

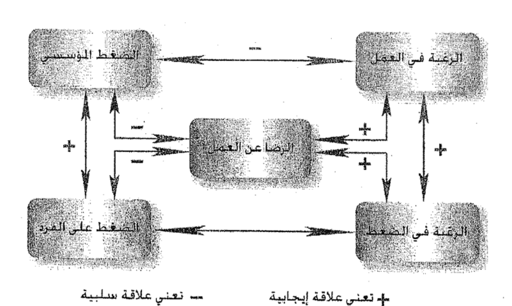
ان القيم السائدة في بيئة العمل من حيث ترابط الأفراد، ومتانة فرق العمل والهياكل التنظيمية من حيث تركيبها ومدى سماحها للمعلومات من ان تتدفق في جسم المؤسسة. ان الهياكل التنظيمية غير فعالة وبخاصة تلك التي تؤدي الى مؤسسة غير سليمة نفسيا، مما يقود الى الصراعات الداخلية، وتفتيت القوى العاملة ويصبح الفرد يبحث عن نفسه قبل مؤسسته فتضعف الإنتاجية، ولا تؤدي

الحوافز في مثل الحالة إلا الى مزيد من التعقيد في العلاقات بين الأفراد، يوضح الشكلان (6،7) هذه العلاقة.

الشكل (3): بيئة العمل وارتباطها بالتحفيز:



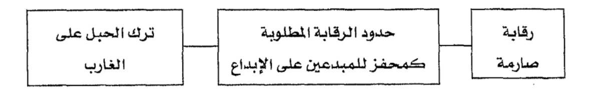
الشكل(4): بيئة العمل المحفزة



+ تعني علاقة إيجابية　　— تعني علاقة سلبية

ان بيئة العمل وتغيرها المستمر إنما تفرض على المؤسسات ان تعمل وفق التأقلم والإبداع مع الظروف الجديدة، والاستفادة من الفرص الجديدة... وإلا فالفناء لهذه المؤسسات. بتعقيداتها أنظمة معقدة Complex systems، وهي بذلك لا تخضع للرقابة الشديدة قدر ما يلزم لهذه المؤسسات ان تتكيف مع ظروف العمل المتقلبة والاستفادة من الفرص التي يتيحها التغير. ان وضع استراتجيات طويلة الأمد ووضع أهداف محددة للوصول إليها دون اعتبار لظروف العمل المحيطة وتبديلاتها إنما يؤدي بالضرورة الى إتباع أنظمة رقابة صارمة مما يعيق ما بين المؤسسات والتكييف مع الظروف الجديدة والفرص التي تأتيها. ان المؤسسة هي تعتمد في إدارتها على الصرامة في الرقابة إنما تعمل في الواقع على ترحيل المبدعين فيها لان المؤسسة تحبط روح الإبداع لديهم. ان احد وسائل التحفيز للعمالة المبدعة هو إعطاؤها المجال لان تبدع لان تحقق ذاتها (قمة هرم ماسلو).

الإدارة الحديثة هي التي تنتبه الى ان درجة الرقابة إنما هي متغيرة وفق الشكل التالي:



الحوافز وفاعليتها:

تتحدد فاعلية الحوافز في تحقيق أغراضها على مدى توفر مجموعة من الشروط الأساسية أهمها[1]:

1. مدى انسجام واتفاق الحافز مع حاجات ورغبات الفرد.
2. مدى قوة الحافز في إشباع حاجات الفرد.
3. تتوقف فاعلية الحوافز على طبيعة اتجاهها ومدى استمرار تأثيرها.

(1) د. سليمان خليل الفارس، إدارة الأفراد، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد،1988،ص:261 وما بعد..

إن فاقد الشيء لا يحفزه إلا إعطاؤه ما يفقده وما يحتاج إليه. والحوافز التي لا تلبي هذه الاحتياجات إنما هي حوافز غير فعالة. تدل الدراسات المتعددة على إن ضغوط العمل تؤدي إلى نقصان كفاءة العاملين، حيث تؤثر عوارض هذه الضغوط على الأعمال، ومنها:

- تغيرات فسيولوجية مثل ارتفاع ضغط الدم وزيادة سرعات دقات القلب والتنفس بصعوبة.
- ردود فعل عاطفية مثل الخوف والقلق والغضب والضيق الشديد.
- هبوط القدرة على حلول المشاكل.
- انخفاض المقاومة للإمراض.
- انخفاض ألحافزيه الداخلية للقيام بالأعمال،

إن التحفيز يمكن فهمة بصورة أوضح على النحو التالي[1]:

حاجات غير مشبعة ← الشد العصبي

الشد العصبي ← البحث عن سد الاحتياجات

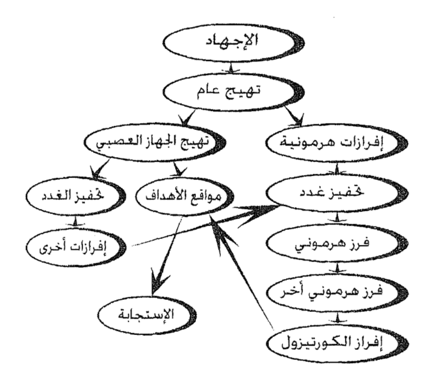
البحث عن سد الاحتياجات ← تلبية الاحتياجات، وهنا تعمل الحوافز على تسريع هذه العملية

تلبية الاحتياجات ← إزالة الشد العصبي.

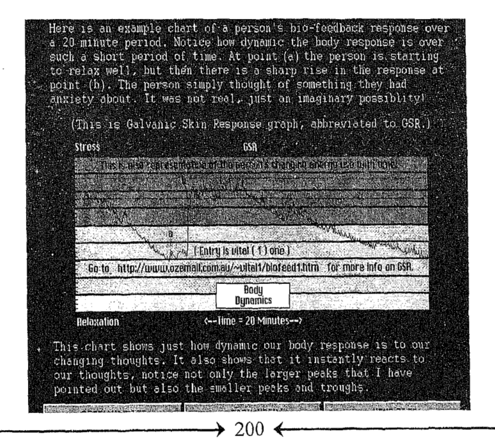
إن تواصل الشد العصبي بسبب عدم تلبية الاحتياجات سيؤدي في النهاية أمراض وعلل كثيرة (الشكل 5،6).

(1) أ.د. علي أحمد العناني، د. غالب عوض صالح الرفاعي، جامعة الزيتونة الأردنية.

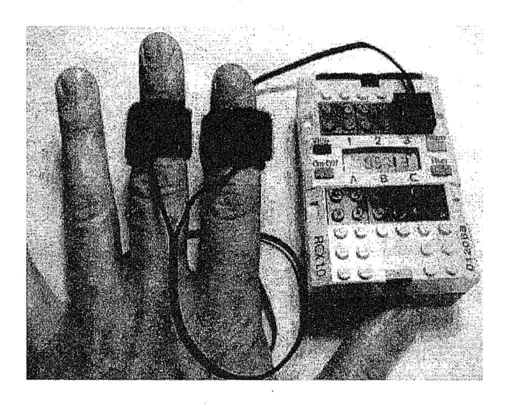
الشكل (5): استجابة الأجسام لضغوط العمل



الشكل (6): قياس الإجهاد على الأجسام

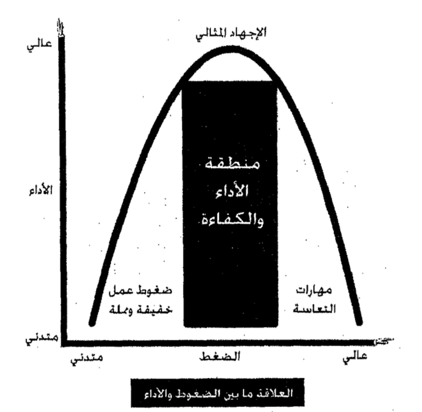


وأما طريقة القياس فتتم على الوجه التالي (الشكل 7):

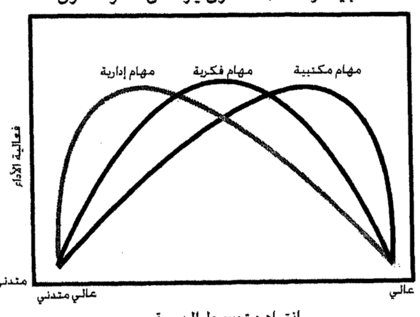


فالأجسام المتعبة تحتاج إلى معالجتها قبل تحفيزها. يبرهن على ذلك منحنى الذي وضعة كل من Yerkes and Dodsonوالذي يوضح إن العلاقة ما بين أداء الأفراد/ ومدى تعرضهم للإجهاد هي حرف U مقلوباً (الشكل 9،8)، فكلما زاد الإجهاد قل الأداء: الحوافز الفعالة تكمن إذاً في التقليل.

الشكل (8): العلاقة بين الإجهاد في العمل والإنتاجية



الشكل (9): الإجهاد والتحفيز الملائم



الإجهاد: المهم هنا إن يكون هناك نوع من الإجهاد ولكن إلى حد معين حيث يبلغ الأداء عنده أعلى مراحله فان قلت هذه الضغوط عن حد معين أو زادت عنة قل الأداء. ولكن درجة هبوط الأداء تزيد كثيرا إذاً ما فاقت الضغوط حدودا معينة. يبين الشكل (8) إن حدود القمة للإجهاد عند الأعمال التي لا تتطلب مجهوداً ذهنياً أو قرارات إدارية، مثل الأعمال المكتبية تبتعد عن حدود القمة للأعمال الإدارية أو التي تتطلب نشاطاً ذهنياً إن الحوافز الفعالة للأعمال المجهدة والتي تعود بالنفع على العامل والمؤسسة هي العوامل التي تقلل من اثر الإجهاد، مثل إرسال العامل مع عائلته إلى منتجع سياحي. يوضح الشكل (8) هذه العلاقة حيث يبين إن الأعمال الإدارية هي أكثر الأعمال المجهدة ومن الأعمال الإنتاجية

إن الحافز هو استثمار للمؤسسة وان توزيع الحوافز بشكل منتظم على جميع العاملين دون النظر إلى واجباتهم الوظيفية أو اختيار العاملين الملائمين للعمل الوظيفي لا يحقق أهداف المؤسسة. إن كلفة العاملين تتفاوت وكلما ازدادت كلفة العامل وزاد أجره كلما تنامت الضرورة إلى إعطاء حوافز تبقي على إنتاجيتهم بتقليل الضغوط عليهم إلى درجة تبقي إنتاجيتهم قرب حدودها القصوى. وبنفس المنطق فان زيادة الضغوط على بعض الموظفين إنما تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم ويكون الحافز هنا إعطاء العامل المكتبي قليلا من الواجبات التي تزيد ضغوط العمل علية. إن الإدارة نظام معقد، وتغيير قليل في الحوافز قد يصاحبه تأثير عظيم في إنتاجية العاملين، وهو ما يذكرنا ثانية بظاهرة الفراشة.

ان الحوافز يجب ان تتوجه الى رفع قيمة الإنسان، وتقليل متاعبه.

التحفيز وأخلاقياته:

هل من أخلاقيات التحفيز أن يبيع مندوب مبيعات لزبون بضاعة ينقصها ميزة معينة فهل في إخفاء هذه الميزة نوع من إخفاء الحقيقة؟ وبخاصة إن إخفاءها قد يحفز الزبون على الشراء؟

الجواب على هذا السؤال يتضمن شقين، الشق الأول إذا لم يسأل الزبون عن الميزة فالأفضل أن لا تذكرها لان ذلك قد يطرح في ذهنه أسئلة حول المزايا الأخرى التي قد تفتقدها خدمتك أو بضاعتك، وقد يحاول الزبون تبعاً لذلك تنقيص قيمة البضاعة.

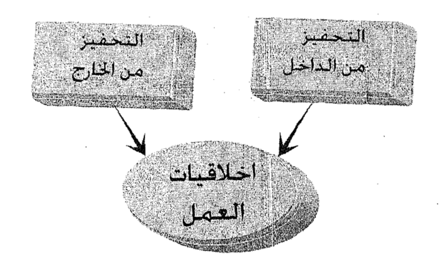
وأما الشق الثاني فماذا لو سأل الزبون عن توفر تلك الميزة؟ فالجواب إن إخفاء الحقيقة يعد حافزاً مشبوها للزبون عن الشراء.

الأجور حسب الأداء:

هل من أخلاقيات العمل توظيف الناس في وظائف لا تتناسب مع طاقاتهم ودفع أجور لهم تتوازى مع هذه الطاقات والمقدرات؟

يبين الشكل (10) إن الحوافز الخارجية بربط الأجر بالجهد المبذول إنما هو عامل تحفيز خارجي دون النظر إلى التحفيز الداخلي وهو الأهم في تلقي الحوافز وان استخدام الحافز المادي فقط لن يتساوى في تجاوب المتلقين له من حيث درجة الجهد المبذول.

الشكل (10): ارتباط الحوافز مع الجهد المبذول



إن التحفيز لا يأتي من الانصياع للأوامر وإنما يأتي من داخلنا والتزامنا بما يتوافق مع أخلاقيات العمل بداخلنا. وعلية فان الإدارة الناجحة هي التي تحرص على الالتزام قبل الإلزام، وتبني تبعا لذلك أساليب مختلفة وصولاً إلى الالتزام الداخلي كحافز رئيس في توجيه وتنمية الأعمال ضمن أطر أخلاقية.

- اختيار الموظفين الملائمين نحو استراتيجية المؤسسة.
- توجيه الموظفين.
- تطوير الأعمال بما يتوافق وأخلاقياتها.
- إيصال مفهوم الأعمال إلى جميع العاملين.
- تحقيق مستوى مرتفع من الأداء بعد ضمان الالتزام الداخلي صمن العاملين.
- تدريب العاملين.
- وضع نظام حوافز للعاملين.

إن نظام الحوافز يجب أن لا يتوجه فقط نحو تحفيز العمل، إنما أيضاً نحو تحفيز القائمين على العمل حتى يمكن لهم الوصول بالمؤسسة إلى أهدافها.إن أخلاقيات العمل تتطلب وضع نظم حوافز تتيح تحفيز همة العاملين نحو العمل. وتأويج التزامهم الذاتي في الوصول إلى النتائج المرجوة.

إن العمل بغير ذلك إنما يؤدي إلى تحفيز العاملين إلى الوصول إلى أهداف المؤسسة ولو بأساليب ملتوية وغير مقبولة وبعيدة عن أصول العمل وتقاليده.

إن النظرة إلى أخلاقيات المهنة على أنها تكاليف بدون عائد، وان المحفزات القائمة على زيادة أخلاقيات المهنة إنما هي تكاليف يجب أن تتبدل. القيم الصحيحة، والأخلاقيات الصحيحة، والحوافز التي تعطى لمن يعمل وفق أخلاقيات المهنة هي التي تبني مؤسسات مليئة بالعافية.

الأرقام تشير إلى أن 70٪ من العاملين هم اقل تحفيزا للعمل عما كانوا علية من قبل، وان 80٪ يمكن لهم أن ينجزوا أكثر لو رغبوا حقا في ذلك وان 50٪ فقط من العاملين يقدمون جهدا كافيا في إعمالهم.

ومن الجانب الآخر فان العمل المتواصل دون راحة نتيجة الالتزام الزائد إنما يؤدي إلى زيادة الاجهاد على العاملين وبالتالي تقليل انتاجيتهم. ان أدوات التحفيز يجب ان تحجب عن الذين يبالغون في الالتزام فيضرون أنفسهم وتقل انتاجيتهم.

ان فهم التحفيز على انه فكرة أو مبدأ تشمل العوامل بداخل كل منا، والتي توقظ وتحافظ وتوجه سلوكياته وصولا الى الأهداف، أي ان التحفيز هو سلوك موجة لتحقيق هدف محدد، ان الإدارة تواجه تحديات كبيرة؟ هل يكون همها الربح على حساب البيئة مثلا؟ هل من الأخلاقيات عمل ذلك؟ أو ان تزيد من أحمال الأعمال على الموظفين؟ كيف توازن الإدارات ما بين هدف الأعمال وهو تحقيق الربح وما يقلل – ولو ظاهريا – من هذا الربح؟

تعمل خمس قوى على الموازنة في عملية اتخاذ القرار:

- القانون.
- اللوائح الحكومية.
- الأخلاقيات للشركة.
- الجذب والشر ما بين معتقدات الفرد وأهداف المؤسسة.

ان الفرد قد يرى ان حفظ البيئة له المقام الأول بينما يرى مديره ان تحقيق الأرباح هو الهدف الأول؟

ان احد أهم أركان الرقابة هو تحفيز الناس ولو جبريا – على العمل وفق رغبات المؤسسة حيث ان رغبات واهتمامات الناس يمكن ان تختلف جذريا. وفي هذا إجهاد للعاملين والتقليل من التزامهم نحو المؤسسة.

ويمكن مراقبة الأداء بوضع:

- كود الأخلاقيات العامة
- استخدام معايير كمية ووصفية لقياس الأداء على المدى القصير والطويل.
- استخدام بطاقة الأداء المتوازنة
- إعطاء الموظفين الفرصة لان يكونوا طرف في عمليات اتخاذ القرار.
- تطوير أنظمة التحفيز لمواكبة الأداء مع الإهمال غالباً لتأثير هذه الأنظمة على الأفراد

ان العاملين يمكن تحفيزهم إذا ما سمح لهم:

- المشاركة في تطوير الأهداف.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- الوصول الى أهدافهم.

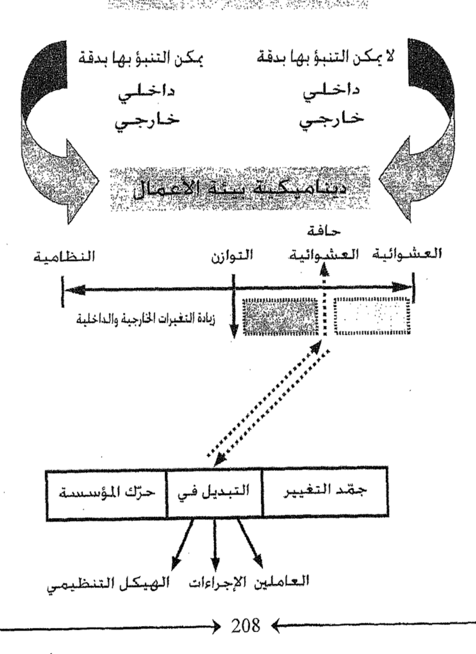
وبغير ذلك فان العاملين يمكن ان يبتعدوا عن أخلاقيات المهنة بتبني أمور عدة منها:

- تغيير البيانات لمحاباة شخص ما أو مجموعة ما.
- التعرض للضغوط لعدم ملاحظة الممارسات الخاطئة وإغفال النظر إليها وفي هذا مزيد من الضغط وإزاحة عن الأداء الأقصى المرجو.

إن النظم الإدارية الصائبة تحمل في طياتها عامل التحفيز وذلك لأنها نظم تراعي المتغيرات وهي تستجيب لها بدون إحداث ضغوط جسيمة على العاملين (الشكل 11). يبين هذا الشكل كيفية استجابة المؤسسات الناجحة للتغيير وأنها

مؤسسات لا تشد في الرقابة ولا في الفوضوية. إن المؤسسات الناجحة هي التي تدرك أن طبيعة العلاقات البشرية هي أنظمة معقدة، وأن افتراض معرفة المستقبل بدقة متناهية إنما هي ضرب من المستحيل. إن الإدارة الصحيحة تدرك أن إعطاء قدر من الحرية للعاملين هي المحفز الأكبر لهم لكي يستجيبوا للمتغيرات المستمرة بدرجة عالية من المرونة والعمل بروح الفريق.

الشكل (11): ديناميكية بيئة الأعمال



النتيجة:

الحوافز يجب ان تتبدل أصولها ومسبباتها مع تغير حاجات العمل، ورغبات العاملين وعلى ان تبقى ضمن اطر أخلاقية.

الحوافز الجامدة كالأنظمة الجامدة قد لا يكون لها فوائد وقد تزرع الفرقة بين فرق العمل، وتؤدي إلى إحباط الهمم ولو وزعت لغير غاياتها أو بطريقة غير عادلة.

الأنظمة الإدارية الصائبة تتجاوب مع متغيرات الأعمال وتعرف ان الجمع ما بين المرونة والرقابة هو ما يسمح بتحفيز العاملين للعمل دون ضغوط شديدة فتبقي العاملين عند إنتاجيتهم القصوى، وهذا عامل تحفيز مهم.

وفي أجواء المنافسات الشديدة، فان التمسك بقيم الأخلاق وإعطاء الحوافز لمن يلتزم بها حتى لو كان المردود المادي نتيجة للتمسك بهذه القيم اقل من المتوقع إنما يعمل على زرع القيم في العاملين وتحفيزهم على الإبداع والتكيف مع ظروف العمل دون إخلال بالقيم.

يخلص البحث الى ان الحوافز توصل بالأداء الى قمته إذا ما سمح للعاملين العمل في بيئة محفزة للإبداع والتكييف، وضمن رغبات العاملين وما يشعرون إنهم يودون عمله في ذات الوقت الذي تعمل فيه مؤسساتهم على زيادة إنتاجيتهم.

فاعلية التحفيز تعتمد على:

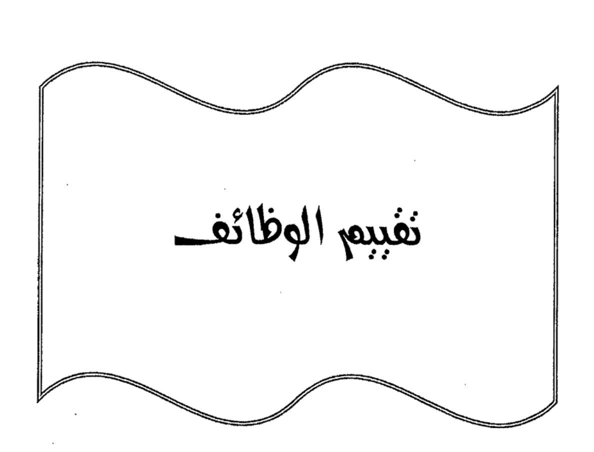
- نوع التحفيز المقدم.
- المتلقي للتحفيز.
- بيئة التحفيز.

ويمكن تشبيه ذلك بالفحم غير المشتعل إذا ما أضيف إليه وقود سائل فلا الفحم يشتعل (الشخص المتلقي للتحفيز) ولا المحفز (والذي يمثله الوقود السائل) يعطي مردودا، بل إن ضرره اكبر من نفعه.

وأما الشخص المتقد فان المحفز يزيده اتقادا فيصبح كلا من المحفز والمتحفز له نافعا. وهنا يجب التنبيه الى ان بعض الحوافز إذا ما أعطيت لشخص متقد أطفأت الحوافز رغبته في العمل تماماً كمن يضيف الماء الى فحم مشتعل. الحوافز لمفعولها قيمة فهي مثل 2/1 حبة ليمون قليل من الضغط يعصرها وكثير منه يكسرها.

والخلاصة ان الحوافز لها جدوى اقتصادية واجتماعيه شريطة ان تقدم ضمن الشروط أعلاه.

الفصل الثامن



تقييم الوظائف

تقييم الوظائف

1) ماهية تقييم الوظائف:

السؤال الذي يطرح نفسه: ما هي المقصود بتقييم الوظائف؟.

يعتبر تقييم الوظائف عملية منظمة تهدف إلى تحديد كل عمل أو الوظيفة بالنسبة إلى قيم الوظائف الأخرى في المشروع الواحد. كذلك يعتبر أحد أسس تحديد الجور بصورة نسبية لمختلف الوظائف وبما لا يتعارض مع سياسات الأجور السائدة.

إذن ما هو الهدف من تقييم الوظائف؟.

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الوظائف هو قياس الأهمية أو القيمة النسبية للأعمال والوظائف حتى يمكن التعبير عن العلاقات بين الوظائف في هيكل الأجور والمرتبات حتى يبنى على نظام منطقي مرتب ومقبول من جميع الأطراف بالمنظمة.

2) أهمية تقييم الوظائف:

تبرز أهمية تقييم الوظائف في تحقيق المزايا التالية:

1. تحقيق نوع من العدالة الداخلية والخارجية في الأجور التي يدفعها المشروع. فالعدالة الداخلة تعني حصول الوظائف ذات القيمة الأعلى على أجور أعلى من الوظائف لأقل قيمة.أما العدالة الخارجية فهي تناسب وتكافوء أجور الوظائف في مشروع معين مع أجور الوظائف المماثلة من حيث المتطلبات والأهمية والظروف في مشروعات أخرى.

2. يساعد تقييم الوظائف في تحديد هيكل الأجور بصورة واضحة بناء على القيم النسبية لوظائف المشروع يكون أساساً في حسم الخلافات وتقليل المنازعات التي قد تظهر بسبب الأجور.
3. يعتبر تقييم الوظائف عاملاً من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي وزيادة الرغبة في العمل ورفع الروح المعنوية للأفراد.
4. طالما يعتمد التقييم على نتائج عمليات توصيف وتحليل الوظائف في تحديد عوامل الوظيفة، لذا فإن التقييم يزود بدوره إدارة الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة لها للقيام بوظائف الاختيار والتدريب والنقل والترفيع.

3) عوامل التقييم:

تعتبر عوامل التقييم أسساً يتم بمقتضاها تنفيذ عملية تقييم الوظائف حسب خطواتها المنطقية.

ومن أهم العوامل المستخدمة في تقييم الوظائف هي:

1. المهارة:

يقصد بالمهارة مجموعة الخبرات التي تكتسب عادة من خلال الأداء الفعلي للعمل، والتي تشير إلى مدى السرعة والدقة المطلوبين لأداء العمل. وتختلف درجة المهارة المطلوبة من عمل لآخر حسب طبيعة هذا العمل من حيث مكوناته، والوسائل المستخدمة لأدائه.

وينطوي عامل المهارة على العوامل الفرعية التالية:

أ. المهارة اليدوية، كدقة الصنع وإتقان العمل.

ب. المهارات الحسية، كقوة السمع والملاحظة والتمييز، وحدة البصر.

ج. المهارات الذهنية، كالمهارة في اتخاذ القرارات والإبداع والابتكار، والسرعة في التدريب والتعليم.

2. القدرة العقلية:

وهي عبارة عن المتطلبات العقلية من المعلومات والمعارف المطلوبة في الفرد لأداء الوظيفة. ويندرج تحت مفهوم القدرة العقلية:

أ. القدرة الفكرية: وتتضمن القدرة على التحليل، الاستنتاج والمحاكمة، وبعد النظر..الخ.
ب. الصفات الشخصية: كالمثابرة، والقدرة على العمل مع الآخرين والقدرة على التأقلم وتحمل المسؤولية...الخ.
ج. الخبرات والمعارف المتعلقة بالعمل.
د. درجة التحصيل العلمي والمستوى الثقافي.

3. القدرة البدنية:

وهي عبارة عن الجهد العضلي الواجب بذله لأداء عمل معين، مثل الحركات العضلية ومدى صعوبتها وتكرارها ووضع الجسم أثناء الأداء (الوقوف، الانحناء، الجلوس، السير..الخ).

4. المسؤولية:

ويشير هذا العامل إلى ما يحتويه أداء العمل من مسؤوليات ودرجة كل نوع منها حين أداء الفرد للعمل. وتشمل المسؤولية العوامل الفرعية التالية:

أ. المسؤولية عن جودة الموارد والمنتجات.
ب. المسؤولية عن حفظ المواد والوسائل والمعلومات والسجلات.
ج. المسؤولية عن سير العمل وتشغيل وصيانة الأجهزة والآلات.
د. المسؤولية عن الأفراد وأخطار العمل.
ه. المسؤولية عن التعامل مع الغير في البيئة المحيطة...الخ.

5. ظروف العمل:

وهي عبارة عن مجموعة المؤثرات التي تخضع لها الفرد أثناء قيامه بالعمل، والتي تؤثر بدرجة ما على قدرات الفرد العقلية والعضلية كوجوده أثناء العمل في العراء، أو بين الآلات والمواد، أو في مكتب خاص، ومثل الضوضاء والتهوية والرطوبة والحرارة والنظافة والوهج وتلوث الهواء...الخ.

4) معوقات تقييم الوظائف:

يمكن ذكر أهم المعوقات التي تواجه تقييم الوظائف:

1. التحيز:

التحيز من جانب الفرد القائم بالتقييم لبعض الوظائف أو شغلها.

2. عدم الموضوعية:

وهذا ناتج عن المشكلة الأولى، وبالتالي فإن المعايير التي سوف تستخدم لن تصبح صالحة أو دقيقة لقياس الأهمية النسبية للوظائف.

3. الضغوط الاجتماعية:

يتعرض الأفراد أو اللجان المكلفة بالتقييم للعديد من الضغوط من جانب المجموعات الوظيفية داخل التنظيم.

4. العرف والتقليد:

العرف والتقاليد السائدة داخل المنظمة والتي تضع حدوداً لتقييم كل وظيفة حد أدنى – حد أعلى) لا يمكن الخروج عليها.

5. عدم سلامة المخرجات:

نتيجة لهذا فإن مخرجات عملية التقييم والتي تتمثل في هيكل أجور عادل وسليم يصبح أمر صعب التحقيق.

5) طرق تقييم الوظائف:

ويمكن تقسيم طرق الوظائف إلى قسمين رئيسيين هما:

أولاً – طرق غير كمية:

1. طريقة الترتيب:

وتتم عملية التقييم بموجب هذه الطريقة بأن يطلب من المقوم أن يرتب الأعمال الموجودة في المنشأة من أكبر الوظيفة لأصغرها. حسب درجة صعوبتها ومسؤولياتها. وعلى أساس الحكم العام الإجمالي على كل عمل باعتباره وحدة عمل متكاملة وذلك إما تصاعدياً أ تنازلياً. وتنفذ عملية التقييم بموجب هذه الطريقة بوساطة أسلوبين: الأسلوب الأول وهو التقويم الإفرادي، حيث يقوم مقيم واحد بالعمل التقييمي، اعتماداً على مقدرته وخبرته. ويستخدم هذا الأسلوب في الواقع في حالة كون عدد الأعمال او الوظائف المراد تقييمها قليل من جهة، وكون المقيم على معرفة وإلمام بمضمون هذه الوظائف من جهة ثانية، بحيث تكون معروفة ومألوفة بالنسبة إليه. أما الأسلوب الثاني فهو أسلوب الجماعي، ويتم التقييم بموجبه من قبل لجنة، ويستخدم في حالة كون عدد الأعمال المراد تقويمها كبيراً، حيث يكون احتمال وجود مقيم واحد يلم بمضمونها جميعها ضعيفاً.

تتميز هذه الطريقة ببساطتها، وسرعة ظهور نتائجها، وسهولة تطبيقها وفهمها من قبل القائمين عليها، ومن قبل العاملين. كما تتميز بانخفاض تكلفتها، لذلك فهي تناسب الشركات الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات الفنية والمالية لاستخدام طرق أكثر تعقيداً.

أما من حيث نقاط الضعف في هذه الطريقة فيمكن ايجازها فيما يلي:

- صعوبة توفر العدد الكافي (أعضاء اللجنة) الذين لديهم الخبرة والمعرفة الكاملة بجميع وظائف المنشاة.
- عدم دقة النتائج التي تتوصل إليها، وذلك لاعتمادها بشكل كلي على الحكم والرأي الشخصي للمقيم.
- قد ينشأ بعض التحيز فيما إذا كان شاغلو بعض الوظائف معروفين لدى بعض أعضاء اللجنة.
- لا تحدد درجة التفاوت في قيم الوظائف، إذ أنها تبين فقط أن الوظيفة (أ) ذات صعوبة ومسؤولية وأهمية أكبر من الوظيفة (ب)، وبالتالي فمستواها أعلى، وهكذا بالنسبة لباقي الوظائف.
- يجبر أسلوب الترتيب المقيمين على التمييز بين أهمية الأعمال وإن كانت متشابهة من حيث القيمة أو الصعوبة، لذلك يمكن القول أن هذا الأسلوب وهو الترتيب، يصعب استخدامه في حالة كون الأعمال في المنظمة متشابهة ومتقاربة من حيث قيمها، وأهميتها، وصعوبتها. والحل الوحيد لهذه المشكلة هو استخدام مراتب أو درجات تضم الأعمال المتشابهة في قيمها، لتعامل معاملة واحدة تقريباً.

2. طريقة التصنيف أو الدرجات:

تعتبر طريقة الدرجات في التقييم أكثر تقدماً من الطريقة الأولى لأنها تحاول أن تتلافى عيوب الترتيب. وتقوم هذه الطريقة على تحديد عدد من الشرائح أو الدرجات الوظيفية ووصفها وصفاً دقيقاً وتحديد معايير الانتماء إلى كل درجة منها، ليتم بعدها توزيع وظائف المشروع عليها وفق مطابقة أوصاف الوظيفة لمواصفات ومعايير الدرجات.

العوامل التي يتم تحديد الدرجات على أساسها:

1. مدى التفاوت في القدرات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة.
2. حدود الأجر في الوظيفة الداخلة في الدرجة فكلما اتسعت هذه الحدود قل عدد الدرجات.
3. سياسة الترقية في المنظمة إلى أعلى حسب مستوى الأداء وعدد سنوات الخبرة.

الخطوات الأساسية لتقييم الوظائف بطريقة الدرجات (التصنيف):

1. تحليل كافة الوظائف في المنظمة.
2. وضع مقياس لكل مجموعة من الفئات الوظيفية وان لا يتم وضع مقياس واحد لجميع هذه الفئات. ومن ثم يتم تقسيم المقياس إلى درجات.
3. تحديد عدد الدرجات (المجموعات الوظيفية) ووضع وصف دقيق لكل درجة على أساس الواجبات والمسؤوليات والخبرة علماً أن عدد الدرجات يتفاوت من منظمة لأخرى.
4. وضع كل وظيفة في الدرجة التي يتفق مع وصفها استناداً إلى طبيعة العمل.
5. تحديد القيمة المالية لكل درجة من الوظائف ذات المستوى الواحد وقد يكون هنالك مدى للأجر الذي يحدد لكل درجة.

يتضح هذه الطريقة أنها غير كمية كسابقتها، إذ لا تفتت العمل إلى مكوناته للحكم عليه، بل تكتفي بالحكم والتقدير الشخصي العام للمقوم. ومن ناحية مزايا هذه الطريقة، فهي تتميز بنفس مزايا الطريقة السابقة، نظراً لدرجة التشابه الكبيرة بينهما، أضف إليها أنها تناسب طبيعة العمل الحكومي، نظراً لتعدد الوظائف الذي تخفف حدته عملية التقسيم إلى درجات. أما من حيث المآخذ على هذه الطريقة فيمكن إيجازها بما يلي:

- صعوبة الوصول إلى أوصاف عامة لكل درجة، بحيث تشمل جميع الوظائف.

- يخضع تحديد الأهمية النسبية للوظائف بموجب هذه الطريقة إلى الحكم الشخصي والإجمالي.
- لا تعطي تقويماً يتميز بالدقة الكافية، فهي تكتفي بأن العمل (س) أهم وأصعب من العمل(ص) وبالتالي يستحق أجراً أعلى.

ثانياً: طرق الكمية:

1. طريقة مقارنة العوامل:

تختلف عن الطريقتين السابقتين باعتمادها على مقارنة محتويات مختلف الوظائف في ضوء مجموعة من العوامل كالقدرة العقلية، والمهارة، والمسؤولية ودرجة التعلم، وظروف العمل...الخ. وقد يؤخذ بعض هذه العوامل أو كلها في الاعتبار، وذلك حسب متطلبات الوظيفة، والمعلومات المتوفرة عنها، والتي يمكن بمقتضاها تقدير محتويات العمل.

تعني طريقة مقارنة العوامل تحديد عوامل معينة تعتبر بمثابة أسس وقواعد للمقارنة.وتتم المقارنة بين الوظائف على أساس مقارنة كل عامل في كل وظيفة على حدة بالمقارنة مع عامل آخر في وظيفة أخرى. وتنصب المقارنة في الأساس على الوظائف الأساسية او ما يسمى بالوظائف الدالة (Key Jobs) في كل مجموعة من الوظائف.

ويشترط في الوظيفة الدالة أن تمثل كافة أنواع الوظائف المراد تقسيمها وجميع المستويات الخاصة بكل نوع منها وأن تكون معالمها معروفة وواضحة بحيث لا يكون هناك اختلاف في مستوى الواجبات والمسؤوليات الخاصة بها أو مستوى المهارة المطلوبة في شاغلها. يتم تحديد أهمية العوامل في هذه الطريقة بقيم نقدية لا بعدد من النقاط على أساس أن أجر كل وظيفة يتحدد من منطلق مجموع القيم النقدية لكافة العوامل في الوظيفة.

مراحل تقييم الوظائف باستخدام مقارنة العوامل:

1. اختبار الوظائف الدالة (Key Jobs): والممثلة لمجموعات الوظائف المختلفة في المنظمة ويختلف هذه العدد من منظمة إلى أخرى حسب حجم ونوع النشاط.
2. اختيار العوامل التي تتوافر في الوظائف الدالة والتي ستكون بمثابة معايير للمقارنة مثل المتطلبات العقلية والجسدية ومتطلبات المهارة والمسؤولية وظروف العمل.
3. تحديد الأجر الذي يدفع في كل وظيفة من الوظائف الدالة في كل المجموعات وذلك من خلال تحديد نصيب كل عامل من العوامل الأساسية في الوظيفة واليت تشكل معايير القياس وبناءاً على يتم جمع هذه القيم ويتم بعد ذلك تحديد الأجر العادل للوظيفة.
4. يتم تحويل القيم المالية إلى رتب وذلك بمقارنة القيم التي حصلت عليها الوظائف الدالة بالنسبة لكل عامل على حدة ومن ثم يتم جمع القيم الناتجة لكل وظيفة.
5. بعد تحديد الوظائف الدالة يتم إعداد المقياس الذي سوف يستخدم بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم والذي يسمى مقياس مقارنة العوامل. ويتكون هذا المقياس من وحدات نقدية عوامل التقييم. بعد الانتهاء من ذلك يتم تطبيق نفس الإجراءات على الوظائف الدالة الأخرى.

2. طريقة تقدير النقاط (The Point Stystem):

تعتبر هذه الطرقة من أكثر الطرق موضوعية في تقييم الوظائف وأكثرها شيوعاً وتقتضي تفتيت الوظيفة إلى عناصرها (عواملها) الأساسية المكونة لها وتقدير قيمة لكل عنصر من تلك العناصر بعدد محدد من النقاط وبجمع هذه النقاط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى في المنظمة. بالإضافة إلى الموضوعية والعدالة في التقييم المستخدم بهذه الطريقة فإنها

تأخذ بالاعتبار كل عامل على حدة وليست الوظيفة كوحدة واحدة. يتم في هذه الطريقة تحديد وتعريف العناصر (العوامل) المحددة بشكل دقيق وتحديد أوزان هذه العناصر. ويجب أن تكون مصفوفة القياس تحتوي على جميع العناصر المشتركة في الوظائف التي يراد تقيمها.

مراحل استخدام طريقة النقاط:

1. تحليل الوظائف كما تم بيانه سابقاً.
2. تحديد العناصر (العوامل) التي تستخدم باعتبارها معايير للتقييم مع تحديد محتوياتها بالنسبة لمجموعات الوظائف الداخلة في التقييم.
3. تحديد درجات العوامل والنقاط لكل درجة. المقصود بالدرجة هنا مدى توافر أي من عوامل القياس في الوظيفة. ثم يتم بعد ذلك تحديد عدد الدرجات من النقاط لكل درجة.
4. وضع مصفوفة النقاط لتقييم الوظائف والتي من خلالها يتم تحديد النقاط لكل وظيفة وذلك عن طريق معرفة مدى توفر الدرجات لكل عامل من عوامل القياس وبالتالي تحديد عدد النقاط بناءً على ذلك.
5. يتم تقييم كل وظيفة من وظائف المنظمة باستخدام مصفوفة النقاط لتقييم الوظيفة (مصفوفة النقاط هي عبارة عدد من النقاط لكل درجة يتم تحديدها وعلى سبيل المثال كل درجة مساوية لـ 100 نقطة وهكذا).
6. يتم تجميع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة ثم يتم ترتيب كافة الوظائف حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة.

الفصل التاسع



تقييم أداء العاملين

1) ماهية عملية تقييم أداء العاملين:

اتجهت كثير من المنظمات في عصرنا الحالي إلى تطبيق تقييم الأداء Jop Appraisal للعاملين بها.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلائم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أداءه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية للعاملين، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال المنظمات، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنشأة نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المنظمة مما يرفع ولاءه لها.

لكن بصفة عامة فإن تقييم الأداء يتمثل بـ:

مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييماً مكتوباً على العاملين، والتي تعد بصفة دورية منتظمة.

يعرف راندل(1974) تقييم الأداء بأنه هو:

"الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل".

2) أهداف تقييم الأداء

أنظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهدافاً عديدة من أهمها مثلاً ما اقترحه باركينسون:

- العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت.
- تحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم.
- توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- العمل على تحسين الأداء الحالي.
- تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

من البديهي أن تحديد أهداف نظام تقييم الأداء يُعتبر من الأمور الهامة. ولقد أثبتت كثير من الدراسات أن فشل غالبية نظم التقييم يرجع – عادة – إلى عدم تحديد أهدافها مسبقاً.

3) أهمية عملية تقييم الأداء:

تستهدف العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي.

- **أهميتها على مستوى المنظمة:**

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
2. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

- **أهميتها على مستوى المديرين:**

1. دفع المدرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

- **أهميتها على مستوى العاملين:**

1. تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
2. دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا.

4) عناصر نظام تقييم أداء العاملين:

باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره وتتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:

1. **تحديد الغرض:** وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:

1) تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.

2) تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
3) تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
4) التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
5) تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
6) إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية.

فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء.

فعلى سبيل المثال إن ركزت المؤسسة أو الإدارة على غرض تقديم المعلومات للعاملين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعاييره مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين.

2. **تحديد المسؤول عن العملية**: يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية: الرئيس، الرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل.

فطريقة التقييم عن طريق الرئيس هي الأكثر شيوعاً، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.

وتتمثل الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، ضف إلى ما يلاقيه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.

أما الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء والتي تعتبر نادرة الاستخدام وتتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى لما تخلقه من مشاكل فبالعلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

أما فيما يخص الطريقة الرابعة والتي تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذا الطريقة تفترض إن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية؛ وهو أمر غير متوافر دوما مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حده بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعية.

3. **تحديد وقت التقييم:** وهنا تطرح الأسئلة التالية:

- كم مرة سيتم التقييم سنويا ؟
- متى تتم عملية التقييم؟

فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة.

4. **معايير تقييم الأداء**: وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء...إلخ.
- معايير صفات شخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والاتزان الانفعالي...إلخ.

5) **طرق تقييم الأداء:**

- قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.
- طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداءً، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.
- المقارنة الزوجية (بين عاملين): حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.
- طريقة التوزيع الإجباري: أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال وتأخذ نسبة العمال في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

  - تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
  - خلال فترة التنفيذ لابد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
  - خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

- قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملىء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

  - إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء: وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتمها والاحتفاظ بها لدى الإدارة.

1) هناك من المنظمات التي تنظر بمنظور عدم تعكير جو العمل فلا ترغب في تسليم النتائج وتعتقد أن ذلك أفضل لها.
2) فيما تفضل منظمات أخرى السبيل الثاني وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- رغبة المرؤوس في التعرف على مستوى أداءه والإطلاع على رأي الرئيس المباشر عليه.
- رغبة المرؤوس كذلك في رفع مستوى أداءه الحالي.
- محاولة خلق جو من التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج.

فمعظم الدراسات الحالة تفضل علانية النتائج عن طريق المقابلات الرسمية يعطي نوع من التحفيز.

الكيفية التي يتم بها إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم:

1. الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس.
2. تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المرؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز.
3. إقناع المرؤوس بنتيجة التقييم، وذلك من خلال الأدلة والبراهين.
4. إعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه.
5. إتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج، وذلك كسبيل لتطوير وتحسين الأداء.

استخدام نتائج تقييم الأداء:

يجب أن يكون هنا حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام فعلى سبيل المثال كمعيار للترقية، أومنح العلاوات والمكافآت والحوافز، وتحديد الاحتياجات من التدريب.

6) مشاكل عملية تقيم الأداء:

يكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

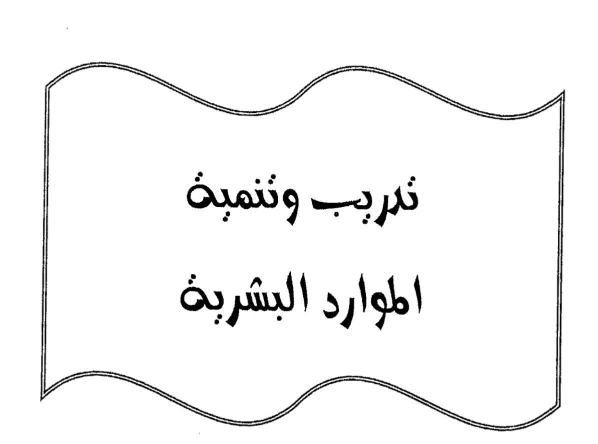
1. **المشاكل الذاتية**: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة؛ لدى يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.
- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة.
- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- الأولية والحداثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه ان يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.
- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أوالجنس أو الموطن.

2. **المشاكل الموضوعية**: تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

الفصل العاشر



تدريب وتنمية الموارد البشرية

تعتبر وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على اعتبار أن المورد البشري هو المورد الحقيقي للمنظمة ومصدر التقدم والتطور، حيث من خلاله تستطيع المنظمة متابعة المتغيرات التكنولوجية وتطبيق التقنية الحديثة في مجالات العمل المختلفة وعملية التدريب تعتبر نشاطاً مستمراً باستمرار المنظمة كذلك فإنها تشمل جميع العاملين بالمنظمة سواء القدامى أو الجدد.

1. مفهوم وأهمية وأهداف وفوائد التدريب:

التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييراً إلى الأحسن أو تطويراً في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.

السؤال: ما هي الأسباب التي أدت على الاهتمام بالتدريب وتنمية العنصر البشري؟.

الإجابة: تتضح أهمية التدريب فيما يلي:

1. ضرورة تدريب العاملين الجدد وإلمامهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.
2. تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة.
3. التطور التكنولوجي في أساليب العمل.
4. زيادة إنتاجية الفرد.
5. التخفيف من الإشراف المباشر.
6. الحد من الحوادث وإصابات العمل.

7. رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة.
8. زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم.

أهداف التدريب:

يمكننا أن نحدد أربعة أهداف أساسية ورئيسية يسعى نشاط التدريب والتنمية إلى تحقيقها، وهذه الأهداف ما يلي:

1. إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
2. اكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
3. تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
4. إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي بشكل مناسب، لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل.

فوائد التدريب والتنمية:

1. زيادة حجم الناتج وتحسين جودته وتخفيض النفقات وتقليل الإسراف والضياع في مواد العمل وناتج الأداء، والتوفير في وقت وجهد العاملين في أداء سليم وفعال.
2. يساهم التدريب في التقليل من معدلات دوران العمل ومعالجة بعض المشكلات الناجمة عن التأخر والانقطاع عن العمل وتخفيض نسبة الإصابات والشكاوي والمنازعات.
3. يؤدي التدريب إلى إتاحة الفرص باستخدام أفضل لوسائل العمل وتقليل نفقات الصيانة والإصلاح نتيجة تدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات والمعدات والتجهيزات.
4. يساهم التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والمشرفين وبين المشروع والفئات التي تتعامل معه سواءً أكانت هذه الفئات موردة أم مستوردة.

5. يخلق التدريب الشعور بالرضا عن العمل لدى الأفراد.

وكي يحقق التدريب الفوائد المذكورة سابقاً لا بد من توفر ثلاثة شروط أساسية هي:

1. توفر الرغبة لدى الفرد نفسه في التعلم والتزود بالمعرفة.
2. ضرورة تصميم برامج التدريب على أساس الاحتياجات المطلوبة منه وتناسب هذه البرامج مع وسائل التدريب حتى لا تصبح الجهود المبذولة غير فعالة.
3. الانطلاق من اعتبارات التكلفة والعائد لكل برنامج تدريبي حتى لا تتعدى نفقات التدريب المنافع المتوقعة منه.

2. التدريب كمنظومة عمل:

تعتبر العملية التدريبية نظاماً فرعياً من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية حيث تتكون هذه المنظومة من العناصر التالية:

1) المدخلات.
2) العمليات والأنشطة.
3) المخرجات.
4) التغذية العكسية (مخزن العمليات).

1) المدخلات وتشمل:

أ. مدخلات إنسانية وتتكون من:

- المتدربين.
- المدربين.
- إداريين.
- فنيين.

ب. المدخلات المادية وهي:

- أماكن التدريب.
- وسائل التدريب والمساعدات التدريبية.
- مستلزمات التدريب.
- الميزانية التدريبية.

2) العمليات:

يتم من خلالها إنجاز العملية التدريبية وتشمل العناصر التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأهداف التدريبية.
- الموضوعات التي يشتمل عليها البرنامج التدريبي.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- متابعة البرامج التدريبية.

3) المخرجات وتتمثل بـ:

- زيادة الناحية المعرفية والمهارة الفكرية للفرد من خلال المعلومات التي سيحصل عليها المتدربين خلال التدريب.
- صقل المهارات الحالية.
- اكساب الفرد مهارات جديدة.
- إحداث تغيير أو تعديل في سلوك واتجاهات الأفراد.

إن نوعية المخرجات تختلف باختلاف نوعية البرامج التي يتدرب عليها الفرد.

4) مخزون العمليات:

ويعتبر مركزاً لتجميع المعلومات عن العملية التدريبية أي الذاكرة لمنظومة التدريب وهو ما يسمح بإمكانيات التطوير والتحديث في المعلومات المتراكمة في الخبرات السابقة، وكذلك لوضع السياسات المتمثلة في وضع خطط المسار التدريبي الموازي الوظيفي للفرد.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية:

مفهوم الاحتياجات التدريبية يتمثل بـ:

الفرق في المستوى المعرفي أو المهاري المصوب لأداء عمل معين وذلك المستوى الواجب توافره لدى الفرد الذي يؤدي هذا العمل.

والسؤال المطروح الآن هي متى تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التدريبية:

تحتاج إليها في الظروف التالية:

1) تهيئة العاملين الجدد للوظائف التي سيقومون بها.
2) النقل والترقية.
3) تخطيط المسار الوظيفي للفرد.
4) استحداث وظائف جديدة أو تغيير الاختصاصات الخاصة بوظائف قائمة.
5) إدخال أساليب تكنولوجية حديثة في العمل.
6) ظهور مشاكل إدارية وسلوكية داخل التنظيم.
7) تطوير المناخ التنظيمي بالمنظمة.

4. مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاثة مصادر أساسية هي:

1) تحليل التنظيم.
2) تحليل العمل.
3) تحليل الفرد.

1) تحليل التنظيم:

إن الهدف الأساسي من تحليل التنظيم هو تشخيص للوضع التنظيمي الحالي ويتضمن:

أ. دراسة وتحليل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.
ب. دراسة وتحليل سياسات المنظمة واستراتيجياتها.
ج. دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي.

ويساعد تحليل التنظيم في تحديد مكان الاحتياج التدريبي، بمعنى أي مستوى من المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تدريب وإدارة من الإدارات، وما هو نوع التدريب المطلوب.

كما يهدف إلى تحليل ودراسة مؤشرات الجوانب التنظيمية وتمثل هذه المؤشرات التي تعبر عن النشاط العام، كمعدلات الكفاءة الإنتاجية، والربحية، والتكلفة، والجودة، ومردود رأس المال،..الخ. كما ويشمل التحليل دراسة تلك المؤشرات التي تشير إلى مستوى استخدام الموارد البشرية كإنتاجية العمل، وعبء العمل، ودوران العمل..الخ.

2) تحليل العمل:

إن الهدف من تحليل العمل هو التركيز على المهارات المطلوبة للقيام بأعباء ومستويات الوظيفة، ومتطلباتها وهذا يتطلب تحليل العناصر التالية:

أ. توصيف الوظيفة الحالي.
ب. التغييرات التي ستطرأ على الوظيفة في المستقبل.
ج. أهداف الوظيفة.
د. الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تمشياً مع التطورات.
ه. معدلات الداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية.
و. أسلوب الأداء الحالي وإمكانية تحديثه.

3) تحليل الفرد:

ويقصد به دراسة الفرد بالعمل من حيث:

أ. مستوى المهارة.
ب. اتجاهاته.
ج. سلوكه.
د. المستوى المعرفي والفكري.
ه. القدرات الإبداعية.
و. مؤهلاته – خبراته.
ز. الخصائص الشخصية.

ويفيد هذا التحليل في تحديد الأفراد الذين سيشملهم التدريب إما بهدف رفع مستوى المهارة الفنية أو بهدف تطوير المهارات الحالية أو اكساب الفرد مهارات جديدة.

5. مقومات التدريب الفعال:

لزيادة فعالية البرامج التدريبية لا بد أن تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

1) ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقاً لاحتياجات التنظيم.
2) تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
3) التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكساب الخبرة حتى تضمن الجدية وتحقيق النتائج المرجوة.
4) مراعاة التجانس في نوعية المتدربين.
5) العناية باختيار المتدربين من ذوي الخبرات العملية والعلمية.
6) الاختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين.
7) ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب.
8) توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التدريب.
9) اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفاعليته.
10) الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التدريب.

- **إدارة البرامج التدريبية وتخطيطها:**

إن مدراء الإدارات مطالبون بالإجابة على الأسئلة التالية لجعل البرنامج التدريبي بالمستوى الذي يحقق الأهداف المرجوة منه وكما يلي:

- أين سيتم التدريب؟.
- من سيقوم بالتدريب؟.
- ما هي وسائل التدريب الواجب استخدامها؟.
- متى نقوم بالتدريب؟.

أين يتم التدريب؟.

يمكن أن يكون التدريب في المقر الرئيسي للمنظمة (مركزية التدريب) أو في الفروع (لا مركزية التدريب).

وفي الحقيقة، إن لكل من الأسلوبين مزاياه وعيوبه. وعموماً إن أهم المزايا المرتبطة بالتدريب المركزي هي كما يلي:

- توفر الخبرات والكفاءات والمؤهلات المتخصصة داخل المركز والتي يمكن الاستفادة منها بشكل أكبر.
- التدريب في المركز الرئيسي يوطد العلاقات بين الموظفين للشركة الواحدة.
- كما أن التدريب المركزي يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين لأنهم سوف يجتمعون مع رؤسائهم مباشرة.

ورغم تلك الميزات، إلا أن التدريب المركزي يعاني من العيوب التالية:

- تتحمل الشركة كلفة عالية.
- مدة التدريب في المركز غالباً ما تكون قصيرة وبالتالي، فإنها لا تتيح فرصاً كافية للموظفين لفهم المادة التدريبية لأنهم واقعون تحت ضغط الوقت.

أما التدريب اللامركزية فإن له مزايا عدة منها:

- يحمّل المنظمة كلفة أقل لأن موظيفين يبقون في الميدان وبهذا توفر الشركة مصروفات التنقل والإقامة.
- كما يتيح وقتاً كافياً أمام الأفراد للاستفادة من التدريب النظري والعملي.

وعلى الرغم من تلك الميزات، إلا أن التدريب اللامركزي يعاني من:

- عدم توفر الوقت اللازم لمشرفي الميدان للتدريب، لأن وقتهم غالباً ما يكون مركزياً على الرقابة على الأفراد لأن هذا عملهم الأساسي.
- وحتى لو تقرر الوقت، فقد لا يكون مشرفو الميدان مؤهلين بخبرات وقدرات تدريبية كافية لتنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة.

من يقوم بالتدريب؟

هناك ثلاثة أنواع رئيسية لمن يقومون بالتدريب" المتدربين" وهم المدراء التنفيذيين في المؤسسة والمستشارين من داخل الشركة، ومدربين من الخارج.

1) المدراء التنفيذيين Line Personnel

يمكن أن يقوم بالتدريب أفراد من داخل المؤسسة يمثلون مناصب إدارية تنفيذية في هذه المؤسسة ويشغلون وظائف إدارية فيها.

ومع أن هؤلاء يفتقرون إلى الخبرة التعليمية والوقت المتاح للتدريب، إلا أنهم يحققون ميزة تدريبية للمؤسسة تتمثل في الجوانب الفنية في برنامج التدريب من خلال عرض خبراتهم في المؤسسة وسياساتها، وبرامجها، ومنتجاتها، وظروفها، إضافة إلى أنهم يوفرون جزءاً من تكاليف التدريب.

2) المستشارين من داخل الشركةStaff Trainers:

حيث تقوم بعض شركات بتعيين متخصصين لإدارة برامج التدريب فيها، حيث يعمل هؤلاء بصفة استشارية، أي لا سلطات لهم على المتدربين، أو يمكن أن يكون هؤلاء المدربون المستشارون من الأقسام الأخرى في الشركة من إدارة الأفراد، من إدارة الإنتاج، أو الإدارة العليا، أو من أقسام الأعمال المكتبية، من إدارة التسويق، أو من الأقسام الفنية...الخ.

وقد تحقق الشركة من تعيين مدربين لإدارة البرامج التدريبية بعض المزايا التي منها إعداد برامج ناجحة، إعداد مواد تعليمية وفنية، تقييم الكفاءات واكتشاف نقاط الضعف فيها وتحديد الحاجة للتدريب ومجالاته، ولكن رغم هذه المزايا إلا أنه لاستخدام هؤلاء المدربين بعض العيوب والتي تتمثل في أنهم لا يملكون السلطة الكافية لمارستها على المتدربين.

3) المدربون المتخصصون من الخارج Outside Training Specialists:

في الكثير من الدول مراكز تدريبية متخصصة في تدريب الموظفين للمؤسسات والشركات العاملة داخل الكيان الاقتصادي لهذه الدول، فبعض هذه المراكز قد يكون متخصصاً في التدريب العام للموظفين، والبعض الآخر قد يكون متخصصاً في برامج تدريبية محددة مثل التدريب الفني كالتغلب على الاعتراضات.

متى نقوم بالتدريب؟

عملياً، هنالك وجهتي نظر حول توقيت(Timing) تنفيذ البرامج التدريبية وكما يلي:

أما وجهة النظر الأولى: فيحملها بعض مديرو الأفراد التنفيذيين الذين يعتقدون أن وقت التدريب يجب أن يكون قبل دخول موظفين ميدان العمل الفعلي، خاصة بالنسبة للجدد وحديثي التخرج منهم. حيث أن موظفين الجدد يجب تدريبهم مسبقاً لتأهيلهم للعمل في الميدان، فهم لا يحتاجون فقط إلى التدريب وتعريفهم بطبيعة أهداف الشركة بل يحتاجون إلى أساليب فنية في الإدارة، وقد يستغرق وقت تدريب هؤلاء الأفراد على الأقل بضعة أسابيع ولغاية سنة قبل توجههم إلى ميدان العمل الفعلي.

أما وجهة النظر الثانية فتقول عن تدريب الأفراد يجب أن يكون بعد مرور فترة من التحاقهم الفعلي بالعمل في الميدان وذلك لاكتشاف نواحي الضعف والمشاكل التي يعانون منها، وبالتالي تصميم برنامج أو برامج التدريب اللازمة لإكساب هؤلاء المهارات والقدرات الإدارية التي يفتقرون لها.

أما فيما يتعلق بمدة البرنامج التدريبي فهذا يعتمد على نوع البرنامج التدريبي والأهداف التي يتضمنها والمحتويات التي يدور حولها، ونوع المتدربين، ومكان التدريب، والتكاليف التي يحتاجها...الخ.

- **طرق التدريب:**

هناك كثير من طرق التدريب أو ما يسمى أحياناً بمناهج التدريب وقد تكون هذه الطرق جماعية وقد تكون فردية، وهناك أدوات ووسائل تستخدم للتدريب في هذه الطرق.

1) طرق التدريب الجماعية:

هناك طرق تدريب جماعية كثيرة سنذكر بعضاً منها وسنركز الاهتمام على البعض الآخر بإيجابياتها وسلبياتها إلى ما يلي:

أ. طريقة المحاضرة العلمية:Lecturing

يقوم المحاضر المختص في موضوع التدريب بتزويد المتدرب أو المتدربين بمعلومات نظرية أساسية حول ذلك الموضوع والإجابة على استفسارات وتساؤلات المتدربين.لكن لهذه الطريقة جملة من الإيجابيات وأخرى سلبية نلخصها بما يلي:

- **سلبيات المحاضرة:**

1. تعتمد على مستوى المحاضر جيداً كان أم سلبياً.

2. معلومات أحادية الجانب.
3. من السهل فقدان المعلومات أو تداخلها.
4. تحتاج لكثير منا لإعداد لتكون جيدة.
5. غير مشاركة وتصل لنوع فقط من رجال الأفراد.

- إيجابيات المحاضرة:

1. معلومات ضخمة وقد تكون دقيقة.
2. سهلة الاستخدام.
3. قليلة التكلفة وقد تكون أرخص من الطرق الأخرى، لذلك قد تكون من الطرق الأكثر شيوعاً.
4. تخاطب مجموعة كبيرة، لذلك فهي اقتصادية أكثر وأسرع في معالجة معلومات جديدة.
5. منظمة لها بداية محددة ونهاية محددة.

ب. طريقة المناقشة الجماعية(ورشات العمل) Workshops:

تقوم على إشراك رجال الأفراد المتدربين في المناقشة وإبداء الرأي في الموضوعات المطروحة. أما إيجابياتها وسلبياتها فتذكر بعضاً منها كما يلي:

- سلبيات المناقشة:

1. إمكانية الخروج عن مسار الموضوع.
2. قد تستغرق وقتاً طويلاً.
3. قد لا يكون المدخل كاملاً، لذلك فهي محفوفة بالمخاطر، ومن الصعب التحكم بالمخرج.
4. قد تكون مضجرة.
5. تحتاج لمدرب مؤهل للحفاظ على مسار الموضوع.

- **إيجابيات المناقشة:**

1. تشترك اكبر عدد ممكن من المتدربين.
2. توليد أفكاراً كثيرة.
3. تلفت الانتباه.
4. التفاعل فيها يكون كثيراً بين المتدربين "Case Studies "
5. تكون التعابير فيها أكثر صراحة.

ج. طريقة العرض:

يعرض فيها المدرب على رجال الأفراد المتدربين منتجاً معيناً مع تبيانه لكيفية استخدامه وتشغيله وصيانته. أما إيجابيات وسلبيات هذه الطريقة فأهمها ما يلي:

- **سلبيات طريقة العرض:**

1. قد يكون حمل المنتج صعباً.
2. مكلفة أحياناً.
3. استهلاك للوقت.
4. صعوبة تحديد المكان المتناسب مع مواصفات وأبعاد المنتج.

- **إيجابيات طريقة العرض:**

1. يمكن أن تكون مسلية ومحفزة.
2. تضيف حاسة البصر والمراقبة عن قرب لأجزاء المنتج.
3. سهولة الاحتفاظ بالمعلومات.
4. أسلوب توضيحي داعم إذا استخدم مع طريقة المحاضرة.

د. طريقة المحاكاة وتمثيل الأدوار Simulation and Role Playing

وتستخدم هذه الطريقة عادة لكشف نقاط الضعف عند المتدرب عملياً وإحاطته علماً بها وتصحيح هذه النقاط بالتعاون معه ومع المتدربين الآخرين بما يفيد الجميع في موضوع التدريب، وهي تعتبر أكثر فائدة وإلزاماً للمتدرب.

- سلبياتها:

1. قد تكون غير واقعية.
2. صعبة جداً ومحفوفة بالمخاطر.
3. تتوقف على قدرة رجل الأفراد المتدرب في التمثيل.
4. تحتاج إلى تحضير الدور تحضيراً جيداً.
5. قد يكون الدور إلزامياً لموقف غير مقبول مما يقلل من فعاليته.

- إيجابياتها:

1. مهارات أفضل للاستماع والحوار.
2. أسلوب تجريبي مما يؤدي إلى سرعة التعلم.
3. عفوياً أحياناً.
4. يرفع من مستوى الانتباه.
5. يظهر أراء مختلفة ويكشف مواقف كانت خطية.

2) طرق التدريب الفردية:

ومن أهم هذه الطرق هي:

أ. طريقة التدريب في العمل:

بمقتضى هذه الطريقة يتدرب الأفراد أثناء قيامهم بالعمل، أي يعمل تحت التدريب، لكن لهذه الطريقة بعض الإيجابيات وبعض السلبيات ومن أهمها:

- **سلبياتها:**

1. مكلفة.
2. التدريب في العمل مرتبط بالدافع والحافز الذاتي self للمدرب والمتدرب معاً.
3. مجهد ويولّد الضغط على المدرب والمتدرب.
4. قد تستهلك هذه الطريقة وقتاً كبيراً من المشرف على التدريب.
5. أجور ضئيلة.

- **إيجابياتها:**

1. يتعلم الأفراد أساليب وطرق المؤسسة.
2. تطوير مهارات العنصر البشري.
3. تطبيق مباشر يكسب المعرفة سريعاً.
4. المراقبة اليومية.
5. تتيح الفرصة للموظفين بأن يسأل ما يراه مناسباً.

أ. **المقابلة الفردية ضمن المنظمة:**

يجري المدرب مقابلة على شكل حوار تبادلي مع الموظفين المتدرب ويناقش معه مشاكل بشيء من الحرية، لهذه الطريقة إيجابيات وسلبيات من أهمها:

- **سلبياتها:**

1. أسئلة مغلقة تقابلها معلومات ناقصة.
2. قد يظهر التحيز فيها.
3. بحاجة إلى أسئلة كثيرة.
4. تنقصها العفوية.
5. قد يحدث سوء من التأويل والتفسير.

- **إيجابياتها:**

1. الالتقاء بشخص بعد آخر.
2. مضبوطة حياناً.
3. تسمح بتبادل المعلومات، وقد تكون هذه المعلومات نوعية.
4. كشف المهارات الأخرى غير الشخصية التي يتمتع بها العنصر البشري.
5. سهولة تغيير الصيغة حسب الإجابة الإخراج المعلومات بشكل أسرع.

هناك طرق فردية أخرى مثل طريقة الاستجواب أو طريقة المراسلة التي تتم عن طريق البريد، إذ تلقى المنظمة استفسارات الموظفين، ثم ترد عليها.

- **وسائل وأدوات التدريب:**

هنالك وسائل إيضاح سمعية وبصرية تستخدم أثناء تدريب الموظفين لزيادة فعالية البرامج التدريبية منها ما يلي:

1. الكتيبات.
2. الأفلام.
3. الخرائط.
4. المسجلات.
5. الرسوم البيانية.
6. المخططات البيانية.
7. الرسوم التوضيحية.
8. الصور المتحركة.
9. آلات التصوير.
10. التدريب بمساعدة الحاسوب.
11. النشرات المصورة.
12. النماذج.
13. وسائل أخرى.

- **تقييم عملية التدريب:**

ارتفاع نفقات وتكاليف التدريب حيثما تم وكيفما تم، لذلك فإنه من الضروري التعرف على المردود الذي يحقق من هذه البرامج سواءً على المدى القصير أو المدى الطويل، وبذلك تستطيع الشركة معرفة حقيقة استثمار المبالغ في التدريب.

أما عن الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية التقييم فعديدة ومنها:

1. مدى سلامة الأهداف التي تم تحديدها في البرنامج التدريبي.
2. مدى الدقة في اختيار مكان التدريب وتأثير المكان على الأداء المتوقع للمدربين فيما بعد.
3. مدى دقة الأساليب التي تم اعتمادها عند تنفيذ البرنامج التدريبي وعملاً بها.
4. الدقة في توقيت البرنامج التدريبي.

الفصل الحادي عشر

الصحة والأمن الصناعي وحوادث العمل

Health Occupation Safety and Work Incidents

الصحة والأمن الصناعي وحوادث العمل

Health Occupation Safety and Work Incidents

مقدمة:

إن اهتمام المنظمات بالرعاية الصحية وسلامة العاملين عملية أخلاقية واقتصادية في آن واحد، فإن الإدارة الجيدة هي التي تتمنى للعاملين فيها الصحة والسعادة لا المرض والتعاسة. ومن وجهة نظر أخرى فإن الأمراض والحوادث تعوق الإنتاج وتوقفه وتقود المنظمة إلى خسائر وتحملها تكاليف باهظة.

إذ تؤكد الدراسات الميدانية وجود ارتباط وثيق بين إنتاجية الفرد في العمل وبين صحته وسلامته.

إزاء ذلك، تبرز أمامنا مجموعة من التساؤلات الإستراتيجية منها:

- ما هي الخدمات الصحية التي يجب التركيز عليها الآن؟.
- هل تقدم هذه الخدمات لمجموعة من العاملين دون أخرى؟.
- كيف تحقق الأمن الصناعي. وهل نتبع استراتيجيه الوقاية أم المعالجة في هذا المجال؟.

يتناول هذا الفصل الخدمات الصحية والأمن الصناعي أو المهني وحوادث العمل في الفقرات التالية:

أولاً: الأمن والسلامة المهنية (الخدمات الصحية)

1) مفاهيم (مصطلحات) خاصة بأمن وسلامة العمل المهنية:

1. مفهوم السلامة Safety concept:

يشير هذا المفهوم إلى جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة في مؤسسة ما بهدف حماية جميع عناصر الإنتاج فيها من الضرر والحوادث، وفي مقدمة هذه العناصر يأتي العنصر البشري الذي تعمل إدارات المؤسسة على حمايته من إصابات العمل وأمراض المهنة.

2. مفهوم الرفاه والصحة Welfare concept:

إن أغلب المعاجم تعرف الرفاه Welfare على أنه سعادة Well being concept كما يشير fox أن تعريف الرفاه لا يشمل فقط الاهتمام المبكر بظروف العمل المادية للعمال مثل (الصحة، المطاعم، ساعات العمل، فترات الراحة) ولكن شمل فكر مدرسة العلاقات الإنسانية والاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين كما وينظر إليه على أنه وسيلة لتحقيق إنتاجية أعلى.

هناك مجالان أساسيان للمنفعة التي تعود على الفرد من توفير تسهيلات الرفاه وهما:

- المنافع الجسدية.
- والمنافع العاطفية (النفسية).

- المنافع الجسدية تنبع بشكل أساسي من الإجراءات المتخذة لتحسين الصحة والسلامة العامة كما أنها تنبع من تقديم إجازات مدفوعة الأجر وتخفيف ساعات العمل...الخ.

- أما المنافع النفسية تنبع بشكل أساسي من أي احتياطات وضعت لتحسين الصحة العقلية للعاملين ومن الأمثلة عليها الاستشارة، تحسين الاتصالات، أو أي شيء يتضمن حاجات العلاقات الإنسانية للأفراد في العمل. كما أن معظم نشاطات الرفاه تتضمن الاثنين: المنافع الجسدية والمنافع النفسية.

3. مفهوم الحادث Accident concept:

الحادث هو كل ما يصيب أياً من عناصر الإنتاج ويؤدي إلى خسارة تلحق به، وقد يكون الحادث نتيجة لتصرف خاطئ من أحد العاملين أثناء العمل أو نتيجة لظروف خارجية في العمل بالإمكان السيطرة عليها أو تفاديها.

4. مفهوم الإصابة Injury concept:

الإصابة هي كل حادث يحصل خلال العمل ويؤدي إلى تعطيله بعض الوقت. وهو يصيب أحد أفراد العاملين في المؤسسة أو أكثر.. مما يؤدي إلى توقفه عن العمل حتى يتم شفاؤه من الإصابة بالكامل ويعود إلى ممارسة نشاطه كما كان قبل الإصابة.

5. إصابة العمل:

هي إصابة العامل بأحد الأمراض المهنية والمحددة بقانون العمل والعمال أو أية إصابات أخرى ناشئة عن عمله حصلت له اثناء تأدية ذلك العمل وبسببه. ويعتبر في حكم إصابة العمل كل حادث يقع للعامل خلال فترة ذهابه إلى عمله أو عدته منه بشط أن يكون الذهاب والإياب دون توقف أو تخلف عن الطريق الطبيعي.

2) مفهوم وأهمية السلامة المهنية:

تعني السلامة المهنية جميع الأنشطة الهامة التي تهدف إلى حماية الأفراد العاملين والمواد والأجهزة والمكائن والمعدات والمهمات من التعرض للحوادث والإصابات

خلال العمل، أي أن السلامة المهنية تتركز على تقديم الخدمات والتجهيزات والإنشاءات ووضع الترتيبات اللازمة لحماية جميع عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري، بحيث تتوفر تلك الظروف المادية والنفسية المناسبة للأفراد العاملين لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب.

ويعد موضوع توفير الأمن والحماية للعاملين في مكان العمل من المواضيع الهامة التي لها تأثير كبير على معنويات الأفراد وإنتاجيتهم من جهة، وعلى تكلفة العمل ومعدل دورانه من جهة ثانية، فالفرد يشعر بأن المنظمة تسعى جاهدةً لحمايته من أخطار مهنته التي يمارسها وأن حياته مهمة جداً بالنسبة لها، أما بالنسبة لتكلفة العمل ومعدل دورانه فيمكن القول بأن المنظمة توفر على نفسها تكلفة مرتفعة جداً تؤثر على ربحيتها إيجاباً وتتمثل هذه التكلفة بنواحٍ عديدة منها: التكاليف الطبية، تكاليف الوفاة ودفع التعويضات، تكلفة إصابات العجز، تكلفة ترك العمل وخسارة أفراد مؤهلين والبحث عن أفراد آخرين لتعويض الأفراد الذين خسرتهم المنظمة بسبب الوفاة والعجز والاستقالة. وبالتالي فإن موضع الصحة والسلامة المهنية ذو أهمية كبيرة لما له من تأثير على الدخل القومي، ويمكن أن نشير إلى أن الأخطار المهنية لا تصاحب الأعمال الصناعية فقط، بل تكون مصاحبة للأعمال الإدارية والمكتبية، وتكون في بعض الأحيان ذات خطورة كبيرة أكبر من مخاطر الأعمال الصناعية، فضغوط العمل والإرهاق والتعب الذهني قد تؤدي في بعض الأحيان إلى أزمات قلبية، وارتفاع ضغط الدم، الصرع، آلام الظهر، ضيق التنفس، ضعف البصر وما شابه ذلك.

أخذ الاهتمام بالسلامة المهنية وبالجوانب المتعلقة بها يزداد في السنوات الأخيرة، وذلك لأهميتها بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة والمجتمع. فبعد أن كان الاهتمام بها ينحصر فقط لدى النقابة باعتبارها الجهة المسؤولة عن الأفراد العاملين ومصالحهم وشؤونهم، إلا أن الاهتمام بالسلامة المهنية أخذ يزداد ويتسع بحيث أخذت إدارات منظمات الأعمال والمنظمات الدولية تهتم بهذا الجانب. وأخذت تعقد مؤتمرات محلية وإقليمية ودولية تتركز على جوانب متعددة ذات علاقة

بالسلامة المهنية وكيفية تحقيقها وتعزيزها وتوفير المستلزمات المادية والتنظيمية والاجتماعية لتوفرها في منظمات الأعمال بمختلف أنواعها.

ويمكن تلخيص الفوائد التي نجنيها من خلال توفير الصحة والسلامة المهنية للأفراد العاملين بما يلي:

1. ارتفاع الروح المعنوية من خلال الشعور بالأمان والطمأنينة.
2. انخفاض عدد الإصابات والعجز والحوادث الأخرى.
3. انخفاض معدل دوران العمل والمحافظة على أفراد القوى العاملة وعدم تركها العمل.
4. انخفاض تكلفة العمل.

3) مجالات السلامة:

تدخل السلامة في كل مجالات الحياة، إلا أن الصناعة هي أهم مجال تظهر فيه الحاجة إلى توافر وسائل السلامة بقصد منع أو تقليل حوادث العمل ومنع أو تقليل احتمالات الإصابة بالأمراض المهنية، وذلك نظراً لما يحيطها من أخطار بسبب أعلى مما يحيط بغيرها ولا يعني هذا مطلقاً عدم الحاجة إلى توفير أسباب السلامة في المجالات الأخرى وأوضح مثال على ذلك هو مجال المرور حيث يلاحظ أن نسبة الوفيات بسبب حوادث السير قد تتجاوز نسبة الوفيات بأسباب الصناعة، ومن ثم تظهر أهمية إتباع إجراءات السلامة في هذا المجال وغيره من المجالات.

4) مسؤوليات السلامة المهنية والصحية:

تقع مسؤولية تطبيق برامج السلامة المهنية الصحية على كاهل كافة العاملين في المؤسسة، كل فرد حسب موقعه كما يلي:

1. العاملون: يقع عليهم جميعاً الالتزام بأن يؤدوا مهماتهم في تحمل مسؤولية وأمن المؤسسة وأن يكونوا على معرفة ودراية بنظم وقواعد السلامة، وأن يبذلوا

أقصى الانتباه فيما يتعلق بتطبيق لوائح وتعليمات السلامة المهنية بعد معرفتهم إياها.

2. الإدارة العليا: وتعتبر هي الجهة المسؤولة عن توفير وسائل السلامة المهنية ووضع اللوائح والتعليمات التي تنظم استخدام تلك الوسائل. كما تعتبر تلك الإدارة مسؤولة عن توفير الأفراد المناط بهم وضع وتصميم برامج السلامة المهنية والعمل على تنفيذها.

3. مدراء الإدارات والمشرفون: وعليهم مسؤولية الحفاظ على السلامة المهنية والصحية الخاصة بموظفيهم، فعليهم مثلاً التأكد من أن ظروف العمل توفر السلامة ما أمكن، وأن يدربوا موظفيهم على العمل بأسلوب سليم. أما من الناحية النفسية فعليهم تشجيع موظفيهم على أن تلتزموا بقواعد السلامة ويعملوا على التقيد بها. وهذا يتطلب منهم التقيد شخصياً بقواعد السلامة حتى يكونوا قدوة لمرؤوسيهم.

4. ضباط السلامة وضباط الصحة: إن من مسؤولية هذه المجموعة تقديم المشورة المهنية والمساعدة اللازمتين، سواء إلى الإدارة العليا أو إلى مدراء الإدارات أو المشرفين، كما تقع عليهم مسؤولية ما يلي:

أ. إعداد ووضع برامج السلامة والصحة.

ب. إجراء التحقيقات في المشكلات التي قد تنشأ عند تطبيق البرامج.

ج. مراجعة البرامج من وقت إلى آخر والعمل على تعديلها بما يتماشى وظروف العمل المستجدة إذا تغيرت تلك الظروف.

د. المساعدة في تدريب كل من الإداريين والعاملين على استيعاب هذه البرامج.

ه. بذل الوقت الكافي والجهد الفعّال لمنع وقوع حوادث للعاملين أو الممتلكات المؤسسة.

5. إدارة الموارد البشرية: إن على إدارة الموارد البشرية مسؤوليات كبيرة في هذا المجال لا تقل عن مسؤوليات الإدارات الأخرى، فمن واجباتها التأكد من أن الأفراد الذين يعانون من الحوادث أو الأمراض الصناعية يتلقون العلاج اللازم

والحماية المناسبة، ويتم صرف التعويض المناسب لهم حسبما يقرره القانون. كما أن مسؤولية هذه الإدارة التأكد من حفظ السجلات الضرورية للرجوع إليها عند الضرورة.

5) عناصر برامج السلامة والصحة:

تضم برامج السلامة والصحة كافة أو معظم العناصر التالية:

1. الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية في مكان العمل لمن له علاقة بالموضوع.
2. الإعلانات التحذيرية.
3. أنظمة السماح في سلامة العمل.
4. البرامج المنتظمة للتفتيش.
5. لوحة الإعلانات، غالباً ما تنشر صوراً للحوادث أو ما يمكن أن يسببها
6. الشرائح والأفلام والإعلانات الإرشادية.
7. المنشورات التي تبين واقع التحقيقات الخاصة بالحوادث والقرارات المتخذة بشأنها.
8. المكافآت والعلاوات المدفوعة.
9. الإجراءات التأديبية في حالة التقصير.
10. أشرطة الفيديو المسجلة حول الحوادث وأسبابها.
11. المواضيع المتعلقة بملابس ومعدات السلامة.
12. الإحصاءات والسجلات.

وهناك أنواع عديدة من البرامج الصحية، مثل البرامج العلاجية الخاصة بالصحة الجسمية، وبرامج الخدمات الصحية العقلية والنفسية. وفيما يلي تعريف بكل منهما[1]:

---

(1) د. عادل حرحوش صالح، د. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، دار عالم الحديث، جدار للكتاب العالمي، 2004، ص246-247

أ. برامج الصحة الجسمية Physical Health:

ويدخل في إطار هذه البرامج ما يقدمه المركز الطبي في المنظمة للعاملين من فحوصات طبية دورية للتأكد من سلامتهم من الأمراض المختلفة وتقديم الفحوصات الطبية لكل قادم جديد أو أعيد تعيينه. وتلجأ الكثير من المنظمات إلى التعاقد مع المستشفيات المحلية لمعالجة موظفيها وعوائلهم وفق شروط معينة قد يساهم الموظف أحياناً في تغطية جزء من تكاليف العلاج. وقد تشمل برامج الصحة الجسمية العمليات الجراحية، وعلاج البصر والأسنان والسمع، أو أي أمراض أو حوادث أخرى كانت نتيجة لظروف العمل.

ب. برامج الصحة العقلية والنفسيةMental Health

تزايد اهتمام المنظمات بصحة العاملين العقلية والنفسية نتيجة لوجود علاقة قوية بين مستوى أداء الفرد وحالته العقلية والنفسية. فالأفراد المصابين بأمراض مهنية تظهر عليهم المؤشرات الدالة والمرتبطة بحالتهم منها انخفاض الإنتاجية وكثرة الغيابات وزيادة معدلات دورانهم وانخفاض روحهم المعنوية وسوء علاقتهم بالآخرين وارتفاع معدلات الحوادث التي يتسببون فيها[1].

ومن أجل برنامج للخدمات الصحية يتوجب أن تراعي المنظمة الاعتبارات التالية: (Edwin Flippo، 1984:450.)

1. اعتراف الإدارة بأهمية الخدمات الصحية.
2. رسم سياسة واضحة للرعاية الصحية للموظفين وتعريفهم بها.
3. تعيين بعض المختصين في الصحة الجسمية والعقلية.
4. التعاقد مع المستشفيات الخاصة لعلاج العاملين وعوائلهم عند الحاجة.
5. وجود بعض التسهيلات والمعدات الطبية في موقع العمل للحالات الطارئة.

(1) Randall S.Schuler and Vander I. Huber. Personnel and Human Resource Management (St. Paul;West Publishing Co., 4th. Ed. 1990), P.438>

6) متطلبات برامج السلامة المهنية:

لا شكّ أن هناك عدة متطلبات يلزم توافرها لتطبيق برامج السلامة المهنية بغية حماية العاملين من الحوادث وإصابات العمل، نذكر منها ما يلي:

1. إيمان الإدارة العليا بأهمية برامج السلامة والصحة ودعمها لها.
2. توفير الإمكانات المادية اللازمة لوضع وتنفيذ تلك البرامج.
3. تعاون كافة العاملين في المؤسسة على تنفيذ كافة الإجراءات واللوائح المعتمدة في برامج السلامة.
4. تدريب العاملين بصفة مستمرة على استعمال الآلات والمعدات المستخدمة.
5. إجراء الصيانة الدورية للآلات والمعدات في المؤسسة لتلافي وقوع الحوادث.
6. توفير ظروف العمل الملائمة وخلق جو عمل مناسب يساعد العاملين على القيام بأعمالهم.
7. القيام بالكشف الطبي على العاملين بصفة دورية.

7) أهداف برامج السلامة المهنية:

نوهنا سابقاً أن علوم الإدارة الحديثة اهتمت بالعنصر البشري اهتماماً كبيراً بصفته العنصر القادر على العطاء والتجديد. لذلك رأت الإدارة الحديثة أن أهم أهداف وضع وتنفيذ برامج السلامة هو تحقيق ما يلي:

1. المحافظة على العاملين من الإصابات وعلى ممتلكات المؤسسة من التلف، مما يقلل الخسائر المادية والبشرية داخل المؤسسة. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج كماً ونوعاً للمؤسسة المعنية.
2. زيادة شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة التي تعمل على المحافظة عليهم من الإصابات، مما يدفعهم للعمل بإخلاص.

3. رفع سمعة المؤسسة بين أوساط المجتمع الخارجي سواء كان ذلك المجتمع هو الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة أم الحكومة أم النقابات والاتحادات العمالية.
4. يؤدي تطبيق برامج السلامة إلى ضمان استمرار الإنتاج دون توقف، مما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها ومنافسة المؤسسات الأخرى.

ثانياً: الأمراض المهنية Occupation Illness

يقصد بالأمراض المهنية الأمراض المرتبطة مباشرة بالأعمال المهنية المختلفة بالمنظمة والناجمة عن تعرض الموظف لظروف عمل سيئة كالحرارة، أو البرودة أو استنشاق الأبخرة السامة والأتربة والغازات التي تتصاعد في موقع العمل. ومن الأمراض المهنية الشائعة الضغوط والإجهاد أو التوتر.وفيما يلي شرح لهذا الأمراض:

1. الإجهاد Stress:

أن الإجهاد يعتبر قاسمًا أعظم في حياتنا جميعا ولكن المهم أن نتعلم كيف نضعه تحت السيطرة، فهو يمكنه أن يعمل ضدك أو لمصلحتك تمامًا مثل إطار السيارة عندما يكون الضغط سليمًا في الإطار فإنك يمكنك من القيادة بسهولة على امتداد الطريق، أما إذا كان منخفضا بدرجة كبيرة فإنك تشعر بكل المطبات، أما إذا كان الضغط مرتفعا للغاية فانك تقفز فوق الحفر وتختل معك القيادة وتصبح السيارة بلا مقدرة على التحكم فيها.

الإجهاد هو حالة من التوتر النفسي والبدني التي يتعرض لها الموظف نتيجة لتعرضه لطلبات أو معوقات أو فرص غير عادية في موقع العمل. وتشير البحوث الإدارية إلى أن الإجهاد يحصل عند الفرد نتيجة لأسباب عديدة، ومن النادر أن يكون هناك سبب واحد. وقد تكون هذه الأسباب مرتبطة بالعمل أو متعلقة بسمات الفرد نفسه أو الاثنين معاً.

أ. أسباب الإجهاد المرتبطة بالعمل Work- Related Stressors

ومن أمثلتها متطلبات العمل، وغموض الدور، وصراع الدور، إلى جانب المشكلات الأخلاقية، الضوضاء، والتعرض للتلوث أو مواجهة مواقف غير مسرة في موقع العمل.

ب. أسباب الإجهاد الشخصية Personal Stressors

ومن أمثلة هذه الأسباب، الصعوبات الاقتصادية، (قلة الراتب أو التعرض لخسارة مالية فجأة..)، صور مضطربة لمعنى النجاح، تقادم العمر، التداخل بين قواعد العمل ومطالب العائلة، الاهتمام المتزايد بالإنجاز وحب الكمال في العمل.

2. مصادر الضغوط والإجهاد الإداري:

يمكن تصنيف مصادر الضغوط والإجهاد الإداري إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

1) مصادر زمنية:

وتتمثل أهم هذه المصادر في زيادة عبء العمل والالتزام بعدد كبير من المهام في وقت قصير وضرورة أداء الكثير من المهام وعدم وجود وقت كاف للأداء، وكذلك تنوع المهام وتشتتها، ويحدث ذلك بصفة خاصة مع المستويات الإدارية العليا، وذلك لما يقع على هذه الفئة من المسئوليات وزيادة مخاطر النتائج عليهم، فهم يقومون باتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات النتائج والمخاطر العالية المحتملة.

2) مصادر تصادمية:

وهي المصادر التي تنتج عن التفاعلات في العلاقات بين الأفراد، ومن أمثلة ذلك النزاع مع صديق، والخلافات الزوجية والعائلية...الخ. ويعانيس المديرون من ثلاثة أنواع رئيسية من مصادر الإجهاد التصادمية وهي:

صـراع الأدوار: ويحـدث عنـدما تتنـافر الأدوار الـتي يؤديهـا الفـرد مـع أفـراد الجماعة الأخرى أو أدوار جماعة مع جماعة أخرى.

صـراع القضـايا: وهـو النـاتج عـن الخلافـات بشـان كيفيـة تعريـف أو حـل مشكلة معينة.

صراع التفاعل: ويحدث عندما يفشل الأفراد في الانسجام مع بعضهم بسبب الخصومة تجاه بعضهم البعض.

3) مصادر موقفية:

تشـمل الضـغوط الـتي تنشـأ عـن البيئـة الـتي يوجـد فيهـا الفـرد أو ظروفـه، وأكثر الأشكال شيوعًا للإجهاد الموقفي هي:

- ظروف العمل غير المواتية.
- التغيير السريع في أحداث الحياة.
- الأزمات المستمرة.
- التطورات التكنولوجية العالية.

4) مصادر توقعية:

وهي الـتي تتضـمن الـتفكير السـلبي وتوقـع حـدوث أحـداث مؤلمة وكريهـة قـد تحدث، والخوف الشديد من توقعات المستقبل وما تحمله الأيام مثل التوقع لعقاب الرئيس والخوف من الفصل من العمل أو الخوف من الحوادث للسائقين مثلا... الخ.

ولكي تحدث هذه المصادر ضغوط شديدة وتشعر الفرد بالإجهاد لابد من أن تكون غير سارة بدرجة عالية أو حادة بدرجة ملحوظة.

3. نتائج الإجهاد في المنظمة Consequences of Stress

هناك وجهان للإجهاد في موقع العمل، الأول إيجابي والثاني سلبي، والإجهاد الإيجابي Constructive Stress هو الإجهاد أو التوتر الذي إذا وجد عند موظف معين في موقع العمل سيشده نحو العمل بشكل أقوى ويجعله يحرص على إنجاز العمل أو المهمة المكلف بها بشكل أفضل من السابق. وخير مثال نجده في الحالة النفسية والعقلية للطالب أيام الامتحان، حيث يحس بقلق ناجم عن خشيته من الفشل. إن هذا التوتر سيدفعه نحو الدراسة بتركيز أكثر، وإلى أن يكون أكثر انتباهاً إلى أستاذه وهو يشرح المواضيع ذات العلاقة بالمادة.

أما الإجهاد السلبي DestructiveStress، وهو الإجهاد الحاد الذي يترتب عليه أضراراً مباشرة على أداء الموظف وتدهور روحه المعنوية ويعيق حركته وتفكيره. فالتوتر العالي يؤثر على صحة الإنسان وينعكس سلباً على أدائه في العمل.

وتشير البحوث والدراسات الميدانية في هذا المجال إلى أن الشخص المجهد في العمل غالباً ما تظهر عليه المؤشرات التالية:

- الحساسية المفرطة.
- ازدياد سرعة النبض.
- التعب الدائم والخمول.
- عض الأظافر، فقدان التركيز.
- الأرق.
- القلق والإحباط.
- القرحة.
- ووجع الرأس.

4. إدارة الإجهاد: Management Stress

قليل من الإجهاد والتوتر مطلوب لتنشيط الموظف وتوثيق علاقته بالعمل وتطويره. إلا أن المشكلة التي تتقاسمها الكثير من المنظمات الصناعية هي التي تصاعد أو طغيان الإجهاد السلبي، الإجهاد الهدام الذي يؤثر على الصحة النفسية والعقلية للأفراد وعلى صحتهم الجسدية، ويؤثر في الوقت نفسه على إنتاجية المنظمة. الأمر الذي يجعل المنظمات تنفق أموالاً طائلة لمعالجة هذه المشكلة. ومن أجل إدارة الإجهاد بشكل فعال يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعالج هذه الظاهرة من خلال الاهتمام بمسبباتها، ثم اتخاذ البرامج حيال التخفيف من نتائجها.

5. استراتيجيات إدارة الإجهاد:

للتخلص من الضغوط والإجهاد توجد عدة استرا تيجيات يمكن للإدارة أن تستخدمها لمواجهة الضغوط والإجهاد تتمثل في:

1) مواجهة الضغوط الزمنية

إن أهم الاستراتيجيات المضادة للضغوط الزمنية تتمثل فيما يلي:

- تنظيم الوقت.
- التفويض السليم.
- تحديد الأولويات.

2) مواجهة الضغوط التوقعية:

تتمثل أهم الاستراتيجيات لمواجهة الضغوط التوقعية.

- التفكير الإيجابي في الأشياء.
- التخطيط الجيد.

- تحديد الأهداف بوضوح وأولوياتها.

3) مواجهة الضغوط التصادمية:

تتمثل أهم الاستراتيجيات الممكن استخدامها لمواجهة الضغوط التصادمية فيما يلي:

- التفويض السليم للسلطات.
- التفكير الإيجابي للعلاقات بالرؤساء والمرؤوسين.
- وضع أساليب جيدة للتحفيز.
- التنظيم الجيد وتقسيم وتحديد الأدوار.
- توحيد المفاهيم الأساسية في التعاملات.

مواجهة الضغوط الموقفية

تتمثل استراتيجيات مواجهة الضغوط الموقفية فيما يلي:

- إعادة تصميم العمل.
- التغيير والتطوير التنظيمي المبنى على التمهيد الجيد.
- إدارة سليمة للأزمات.

ولعل من بين أهم استراتيجيات إدارة الإجهاد هي إستراتيجية الوقاية Stress Prevention وهي تتضمن قيام الإدارة بتحديد وتعريف المشكلات القائمة والمحتملة في بيئة العمل والتي يمكن أن يترتب عليها الإجهاد النفسي أو البدني. ثم يلي ذلك اتخاذ القرارات والإجراءات الضرورية للقضاء عليها أو التخفيف من آثارها. ومن بين الوسائل المستخدمة في التعرف عن أسباب الإجهاد وتحديد المشاكل المحتملة والقائمة هي قوائم الاستقصاء والمقابلات المعمقة للموظفين.

ثالثاً الأمن الصناعي:

صحة العاملين وأمنهم الصناعي وجهان لعملة واحدة.فحينما تسعى الإدارة إلى المحافظة على صحة العاملين تحرص أيضاً على سلامتهم وتوفير الأمن لهم لكي يؤدوا أعمالهم على خير وجه بعيداً عن احتمال إصابتهم أو تعرضهم للأخطار في مواقع العمل.

لقد قيل سابقاً أن الوقاية خير من العلاج، وأن درهم وقاية خير من قنطار علاج، والإدارة الجيدة هي التي تطبق مبدأ الوقاية بالنسبة للعاملين، فهم جوهر المنظمة وأساس وجودها ونجاحها. وعليه فإن الوقاية هي صمام الأمان الذي يوفر للمنظمة وللعاملين وللمجتمع جهوداً وأموالاً ووقتاً. وهي عوامل لا غنى عنها في مجال تنمية الموارد البشرية وتطوير إنتاجية المنظمة.

1) تعريف الأمن الصناعي:

الأمن الصناعي هو الذي يتضمن نظامين متكاملين معاً هما: (مهدي حسن زويلف، 1993، ص356):

أ. الأمن الصناعي الذي يوفر وقاية للموارد البشرية من أخطار وحوادث العمل.

ب. التأمينات الاجتماعية التي توفر رعاية وحماية ضد الأخطاء المختلفة التي يتعرض لها الموظف في موقع العمل.

وواضح من هذا التعريف أنه يتضمن العناصر التالية:

- إن مسؤولية الأمن الصناعي هي مسؤولية جميع العاملين، بغض النظر عن مستواهم الإداري أو نوع الوظائف التي يمارسونها.
- إن تنفيذ هذه المسؤولية يقتضي وجود أنشطة إدارية منسقة ومتعاونة بأسلوب يضمن حماية جميع العاملين.

- إن الأساليب والإجراءات الفعلية لتطبيق سياسات الحماية والرعاية يجب أن يكون هدفها وقاية الإنسان ضد ما يؤثر على قدراته العقلية والعضلية وكذلك الحفاظ عليه ورعايته أو تأهيله عن طريق الأساليب العلاجية المتنوعة.

2) أهداف الأمن الصناعي:

التعريف السابق للأمن الصناعي يعكس لنا ثلاثة أهداف أساسية للأمن الصناعي تتجسد في بيئة العمل والعامل والعلاج، وفيما يلي توضيح لها:

أ. بيئة العمل: ضرورة توفير وسائل الأمن والصحة والوقاية في بيئة العمل بالطريقة التي تقي الموظفين أخطار العمل وظروفه. وتشير بيئة العمل إلى عوامل الإضاءة والضوضاء والرطوبة والتهوية والإشعاعات والغازات..

ب. العامل نفسه: ويتمثل الهدف هنا بضرورة توعية العاملين وتشجيعهم على المحافظة على أنفسهم وإتباع شروط وتعليمات الأمن الصناعي للوقاية من أخطار العمل.

ج. العلاج والتأهيل: ويتمثل هذا الهدف بسرعة علاج وتأهيل ورعاية العامل الذي يصاب بحادثة عمل، وضمان عودته إلى عمله السابق كلما أمكن ذلك. كما يتضمن هذا الهدف أيضاً ضمان دخل مناسب للعامل المصاب طلية مدة علاجه وتأهيله.

3) إدارة الأمن الصناعي Occupation Safety Management

لابد أن يكون للمنظمة لجنة للأمن الصناعي تتكون عادة من الأعضاء الممثلين للعمال وللأقسام المختلفة في المنظمة إلى جانب وجود طبيب لكي يزود اللجنة بالخبرة الفنية وتعريفهم بالأمراض المهنية وأسبابها وملاحظتها أثناء مراجعة العاملين له. ويفضل ارتباط هذه اللجنة إدارياً برئيس الشركة أو المدير الإداري الأعلى. ومن إعادة التدقيق في أهداف الأمن الصناعي نجد أن الإدارة

الناجحة للأمن الصناعي لا بد أن تمتلك برنامجاً متكاملاً للأمن والسلامة يجسد تلك الأهداف في برامج فرعية كما يلي: (Gray Dessler:1984:p.630)

أ. برنامج بيئة العمل: يشرف على هذا البرنامج المهندسين ويتناول المواضيع الخاصة بتصميم بيئة العمل من حيث الإضاءة الكافية، وصلاحية وسلامة الأدوات والمعدات المستخدمة والتأكد من صلاحية التوصيلات والأطراف الكهربائية، والتهوية السليمة، والتأكد من وجود وسلامة أدوات ووسائل الأمن الصناعي (الملابس، خوذ، أحذية، نظارات،..)، إلى جانب التأكد من التخزين السليم للمواد الكيماوية الخطرة.

ب. برنامج تثقيف العاملين: إن تعليم وتثقيف العمال القدامى والجدد على مخاطر العمل، واستخدام الأدوات والمواد يمثل عنصراً هاماً في التقليل من الحوادث والإصابات. ويمكن دعم هذه البرامج ببعض الحوافز لتشجيع العاملين على تجنب الحوادث. وتشير الدراسات إلى أهمية إشراك العاملين أنفسهم في تصميم برنامج الوقاية من الأخطار، إذ أن إشراك الموظف في هذه الأمور يمكن أن يكون عنصراً فعالاً في تجنب المخاطر.

ج. برنامج الدعم والمتابعة: يمثل التزام جميع العاملين ببرامج المن الصناعي عنصراً أساسياً في التقليل من الأخطاء أو التخفيف من نتائجها. وتقع على لجنة الأمن الصناعي مسؤولية كبيرة في هذا المجال من حيث تنبيه العاملين بالأخطار وإلزامهم وحتى فرض عقوبات عليهم عند تجاهلهم القواعد الخاصة بتفادي الحوادث والإصابات.

رابعاً: حوادث العمل:-

تتحمل المنظمات سنوياً تكاليف ضخمة وتدفع ثمناً باهظاً نظير حوادث العمل Work Accidents التي تحدث سنوياً. إذ يتعرض ملايين في العالم إلى حوادث وإصابات عمل بعضها مميت وبعضها ينتج عنه عجز دائمي كلي أو جزئي أو

مؤقت يؤدي إلى تعطيل الفرد المصاب إضافة إلى الأضرار المادية التي تلحق بممتلكات ومواد وآلات المصانع والمؤسسات.

1) تعريف الحادثة Incident

"الحادثة" بصورة عامة هي كل ما يحدث دون أن يكون متوقع الحدوث مما ينجم عنه في العادة ضرر للناس و/ أو للأشياء.

أما حادثة العمل فيمكننا تعريفها بأنها:

"التي تنشأ مباشرة في موقع العمل إما بسبب العمل نفسه أو بسبب الأجهزة والمكائن المستخدمة أو بسبب الفرد نفسه لسوء أدائه أو لسوء استعداده".

وهناك من يفرق بين إصابات العمل (الشغل)، وحادث العمل، وحادث الطرق.

أ. إصابات العمل (الشغل): تشمل إصابات العمل الأذيات التي تقع للعمال والتي يمكن أن تنجم عن الحوادث التي تقع خلال العمل، أو بسبب مايتعلق به، بما في ذلك إصابات حوادث الطريق، وجميع الأمراض المهنية الموصوفة التي تقع للعمال.

ب. حادث العمل (الشغل):

اي طارئ مفاجئ وغير متوقع، أو مخطط له، يقع خلال العمل، أو بسبب ما يتعلق به ويشمل ذلك أي تعرض مفرط لعوامل فيزيائية، أو كيميائية، أو بيولوجية، أو إجهاد حاد، مما قد يؤدي إلى الوفاة، أو الإصابة البدنية، أوالمرض الحاد للعامل المصاب.

ج. حادث الطريق:

يشير إلى الحوادث التي تقع في الطريق المعتاد الذي يسلكه العامل المصاب من وإلى العمل دون انحراف، والتي قد تؤدي إلى الوفاة، أو الإصابة البدنية.

2) أسباب حوادث العمل:

تختلف الأسباب التي تؤدي إلى وقوع حوادث العمل. وعموماً يمكن تقسيم أسباب حوادث العمل إلى أربعة مجاميع وكما يلي:

أ. مجموعة أسباب التي ترتبط بالفرد نفسه:

وهي العوامل الإنسانية المرتبطة بالفرد كالنقص في قدرات الفرد أو في تدريبه وتأهيله أو قلة خبرته وضعف ذكائه أو عدم ملائمة العمل الموكل له لإمكاناته الفسيويوجية أو الذهنية. وقد وجد أن هذه العوامل تستحوذ على أكثر من 80٪ من أسباب حوادث العمل[1].

ب. مجموعة الأسباب الميكانيكية:

وهي الأسباب ذات العلاقة بتلف أو عطل الآلات والمكائن المستخدمة في العملية الإنتاجية، كما أن سقوط الأشياء المفاجئ وانفجار بعض المواد الخطرة يقع ضمن هذه العوامل.

ج. مجموعة الأسباب الفيزيائية:

وهي الأسباب التي ترتبط بدرجات الحرارة وطبيعة التهوية ومستوى الإضاءة والضوضاء وذلك لارتباط هذه العوامل بدرجات التعب والملل التي تصيب الإنسان وبالتالي لارتباطها بحوادث العمل.

(1) عبد جهاد الكبيسي، العوامل المؤثرة في حوادث العمل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 1988.

د. أسباب أخرى:

بالإضافة إلى الأسباب السابقة يمكن إضافة أسباب أخرى لا تقل أهمية عما سبق. فقد تكون الوظيفة أو العمل على درجة عالية من الخطورة، وتزداد الحوادث في الساعات الأخيرة من العمل قياساً بالساعات الأولى، كما تزداد الحوادث في المناخ التنظيمي السيئ.

3) تكاليف حوادث العمل والأمراض المهنية:

يتسبب حصول الحوادث والإصابة بالأمراض المهنية في تحمّل الأفراد العاملين. المعرضين لهذه الحوادث والإصابات. وإدارة المنظمات لعدة تكاليف، بعضها تكاليف مباشرة ملموسة، والبعض الآخر تكاليف غير مباشرة، أو غير ملموسة، وهي كما يلي:

أ. التكاليف المباشرة:

تتضمن هذه التكاليف تلك الكلف التي تبدو واضحة وملموسة وتتمثل في الجوانب التالية:

1. الكلف التي تتحملها المنظمة نتيجة للتعويضات المالية المدفوعة للأفراد العاملين المتضررين نتيجة للحوادث والأمراض المهنية، وذلك للتعويض عن إعاقتهم الجزئية أو الكلية، أو كتعويض لأسرة الفرد المتوفى بسبب الحادث أو المرض المهني وهذه التعويضات تتم بموجب التشريعات العمالية المعتمدة لدى الدولة.
2. الكلفة الإنسانية والاجتماعية المترتبة على فقدان أرواح بعض الأفراد العاملين أو إصابتهم بعاهة جسدية بسبب إصابة العمل، ومثل هذه الآثار لا يمكن تقديرها بكلفة مالية، فهي ذات كلفة اجتماعية وإنسانية عالية،

خاصةً عندما يترتب عليها فقدان الأسرة لمن يعيلها، أو أن يتعرض لحادث يؤدي إلى إعاقته وانخفاض قدرته الإنتاجية.

3. التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة اضطرارها إلى استبدال المكائن والآلات التالفة بسبب الحادث، أو تحملها لتكاليف صيانة غير اعتيادية بسبب حصول الحادث.

ب. التكاليف غير المباشرة:

إضافةً إلى التكاليف المباشرة المذكورة أعلاه، فإن هناك تكاليف غير مباشرة أو غير ملموسة تتحملها المنظمة نتيجةً للحوادث الصناعية التي تحصل فيها، وهذه تتمثل فيما يلي:

1. الكلفة المتمثلة في تلف بعض المواد بسبب الحادث وكلفة انخفاض الكفاءة الإنتاجية للمكائن والآلات المتضررة بالحادث، فبالرغم من صيانتها وإعادتها للعمل فإن كفاءتها تكون قد تضررت بشكل غير واضح لغير المختصين.
2. كلفة الوقت الضائع المفقود بسبب انشغال الأفراد العاملين عند حصول الحادث والتفافهم حول زميلهم المصاب، ومن ثم استمرارهم في مناقشة أسباب الحادث ونتائجه وما إلى ذلك مما يؤدي إلى تحمل الإدارة لتكاليف غير منتجة.
3. عند تعرض الفرد المصاب إلى اضطرابات خطيرة تمنعه من الاستمرار في العمل لفترة طويلة فإن إدارة المنظمة ستضطر إلى تعيين شخص آخر بدلاً عنه، وبذلك فإن إدارة المنظمة ستتحمل تكاليف دوران العمل، وتزداد هذه التكاليف كلما كان دوران العمل كبيراً، يضاف لها تكاليف أيام غيابه عن العمل، وكذلك يضاف لها التكاليف الناتجة عن انخفاض الكفاءة الإنتاجية للفرد بعد شفاءه وعودته لعمله، وتشمل هذه التكاليف ارتفاع نسبة التلف في عمله وكذلك ارتفاع معدل توقف المكانة التي يعمل عليها بسبب

انخفاض كفاءته الإنتاجية وهذا يؤدي إلى تحمل تكاليف الصيانة الإضافية وتحمل تكاليف وقت التوقف عن العمل.

4) طرق قياس الحوادث:

بالإضافة إلى اعتماد إدارات منظمات الأعمال أساليب تنظيم سجلات خاصة بالحوادث والإصابات الناتجة عنها وتشجيعها لعملية إعداد دراسات وبحوث في هذا المجال، فإن إدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة بشؤون الأفراد العاملين تهتم بتحليل ودراسة الحوادث والإصابات التي تحصل في المنظمة، انطلاقاً من قناعتها بأهمية العنصر البشري وبضرورة الوقوف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حصول هذه الحوادث وذلك لأجل تلافيها في المستقبل ومعالجة جوانب الخلل الموجودة سواء في النواحي التنظيمية أو الفنية أو البيئية، وكذلك تشخيص الأفراد الذين تتوفر لديهم القابلية العالية لتكرار الحوادث للتصرف معهم بما يؤدي إلى تقليل الحوادث. إن الدراسة والتحليل للحوادث والإصابات الحاصلة في وقت سابق وفي الفترة الحالية توفر للإدارة إمكانية قياس مدى كفاءة برامج السلامة المهنية والوقاية المهنية والصحية المطبقة في المنظمة، وبالتالي الكشف عن مدى إمكانية تطويرها وتحسينها بما يتلاءم والتطورات الحاصلة في القطاع الصناعي أو القطاع الاقتصادي الذي تمثل المنظمة جزءاً منه، وبالمقارنة مع المنظمات المشابهة ضمن نفس القطاع.

وتستخدم لقياس حوادث وإصابات العمل المقاييس التالية:

أ. معدل تكرار الإصابات: Incidence Rate

إن معدل تكرار الحوادث Incidence Rate عبارة عن الحوادث خلال فترة معينة في الشركة إجمالاً أو في قسم معين فيها قياساً بعدد ساعات العمل الفعلية للشركة ككل أو للقسم المعني خلال الفترة مضروباً في مليون.

ويستخدم هذا المعدل من أجل معرفة معدل تكرار وقوع وحدوث كل حادثة ومرض على حدة، ومن أجل ذلك يتم تصنيف الحوادث والأمراض كل منها على حدة، ويتم حساب معدل تكرار الإصابات بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تكرار الإصابات} = \frac{\text{عدد الإصابات}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}} \times 1000000$$

عدد ساعات العمل الفعلية = عدد الأفراد × عدد ساعات العمل اليومية × عدد أيام فترة القياس.

وهذا يعني أن معل التكرار يمثل عدد الإصابات التي أدت إلى تعطل أحد الأفراد العاملين أو أكثر عن العمل ليوم واحد أو أكثر وذلك على مدى مليون ساعة عمل(*).

ب. **معدل شدة أو فداحة الإصابات Severity Rate:**

ويقيس هذا المعدل شدة الإصابة معبراً عنها بعدد أيام العمل الضائعة بسبب الإصابة ويحسب هذا المعدل بالعلاقة:

$$\text{معدل شدة الإصابات} = \frac{\text{عدد أيام الانقطاع عن العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية لجميع العاملين}} \times 1000000$$

أي احتساب عدد أيام العمل الضائعة في كل 1000000 ساعة فعلية.

(*) يعتمد الرقم مليون كأساس في قياس حوادث وإصابات العمل، بافتراض أن الفرد يعمل 8 ساعات يومياً ولمدة 50 ساعة أسبوعياً، وبمعدل 5 أيام عمل في الأسبوع، فيكون عدد ساعات عمله في السنة = 8×5×50 = 2000 ساعة عمل. وبافتراض منظمة صناعية يعمل فيها 500 شخص، فإن مجموع ساعات العمل الكلية لهؤلاء الأفراد في السنة = 500×2000 = 1000000 وهي تمثل عدد ساعات العمل الفعلية والتي يمكن أن يتعرض خلالها الأفراد العاملين إلى خطورة الإصابة أثناء العمل.

ج. معدل ساعات العمل المفقودة:

ومن خلال هذا المعدل يتم احتساب عدد ساعات العمل الفعلية المفقودة بسبب الإصابات والأمراض، ويعطى هذا المعدل بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{عدد ساعات العمل المفقودة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}} \times 1000000$$

ومن الضروري تصنيف الحوادث والأمراض عند حساب هذا المعدل للوصول إلى معيار أو معدل يوضح مدى الخطورة.

وتصنف الأضرار والأمراض إلى الفئات التالية: الموت، العجز الدائم، إعاقة جزئية، عجز مؤقت.

عدد ساعات العمل الفعلية = عدد ساعات العمل المتاحة – ساعات الإجازات والعطل الرسمية.

د. معدل وقوع الحوادث:

ويحسب هذا المعدل بالعلاقة:

$$\text{معدل وقوع الحوادث} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}} \times 1000000$$

خامساً: علاقات الصحة والسلامة المهنية مع الأنشطة الأخرى:-

يمكن توضيح هذه العلاقات بما يلي:

5- 1 العلاقة مع سياسة الاستقطاب:

إن المنظمة التي تكون فيها معدلات الإصابة والحوادث منخفضة تكون قادرة على استقطاب احتياجاتها من القوى العاملة بفاعلية أكبر.

5- 2 العلاقة مع معدل دوران العمل:

إن حوادث العمل تؤدي إلى الوفاة أو العجز، وفي النتيجة هي خسارة بشرية يجب تعويضها، وإن كثرة هذه الحوادث ترفع من معدل دوران العمل، بالإضافة إلى أن ضعف عنصر الحماية والسلامة المهنية، يشجع هروب القوى العاملة، إلى منظمات أخرى، وبالتالي يتوجب تعويضها، ويتحتم على ذلك ارتفاع تكلفة تعويض القوى العاملة.

5- 3 العلاقة مع التدريب والتنمية:

إن عمليات التدريب والتنمية وتعلم تطبيق إجراءات وقواعد الأمن والحماية في مكان العمل، إدراكاً مهماً في عملية الوقاية من حوادث وإصابات وأمراض العمل. ويمكن القول أنه كلما كان تدريب الأفراد فعالاً كان وعي وإدراك الفرد بإجراءات الأمن والحماية جيداً، وهذا يقلل من نسبة حوادث وإصابات وأمراض العمل.

5- 4 العلاقة مع التطوير التنظيمي:

لقد ذكرنا أنه توجد علاقة وطيدة بين نوعية حياة العمال النفسية والاجتماعية وبين تحسين الخصائص التنظيمية، فكلما كانت هذه العلاقة جيدة، كلما ارتفعت الراحة النفسية والإنتاجية.

العلاقة مع الإنتاجية: إن وجود برامج الأمن والحماية في المنظمة يؤدي إلى تخفيض تكلفة العمل من جهة ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من جهة ثانية.

سادساً: السجلات والأبحاث المتعلقة بصيانة الأفراد العاملين:

تسعى الإدارة العامة للمنظمة بشكل عام وإدارة الأفراد بشكل خاص إلى تقليل حوادث العمل إلى أدنى حد ممكن، لتقليل احتمالات تعرض الأفراد العاملين فيها إلى الإصابات ولصيانتهم والمحافظة عليهم لأهميتهم، ولما يتمتع به الإنسان من قيمة عليا. لذلك فإن إدارات المنظمات تضع قواعد ولوائح خاصة بالسلامة المهنية توضح فيها الطرق والأساليب التي يجب أن يتبعها الأفراد العاملون عند استخدامهم للآلات، وذلك لكي يكون استخدامهم لها بالشكل الذي يضمن عدم تعرضهم لمخاطر حادث معين.

إن عملية وضع برنامج لمنع الحوادث وتقليل احتمالات التعرض لإصابات العمل يجب أن تستند على أسس علمية دقيقة، وتتضمن عملية جمع المعلومات ودراستها وتدوينها في سجلات خاصة، وهذا يوفر أمام المختصين فرصاً ممتازة لدراسة الحوادث ودرجة تكرارها وأسباب حصولها. وهذه السجلات يجب أن تتضمن وصفاً دقيقاً للحادث والكيفية التي حصل فيها، كما أنه يجب أن تصمم بطريقة بحيث أنها تجعل من الممكن عزل كل عامل من العوامل المسببة للحوادث على حدة لدراسته تفصيلياً، وبشكل مستقل عن العوامل الأخرى ويفضل أن تندرج ضمن السجل أية معلومات متوفرة حول وسائل معالجة الحوادث والتقليل من احتمالات حدوثها.

وتخصص بعض المنظمات مبالغ مالية لإجراء بحوث متعلقة بالصيانة والسلامة المهنية للأفراد العاملين بحيث يتم التقليل من حوادث إصابات العمل ويرفع من درج كفاءة إدارة المنظمة والأفراد العاملين فيها.

سابعاً: وسائل وأساليب خفض عدد الحوادث والإصابات المهنية:

تنعكس الآثار السلبية للحوادث والإصابات المهنية على الأفراد والآلات والمعدات بما تسببه من ارتفاع معدل دوران العمل وارتفاع تكلفة استبدال الآلات أو صيانتها بالإضافة إلى التكاليف الأخرى التي تتحملها المنظمة.

فقد عملت منظمات الأعمال على بذل الجهود الكثيرة من أجل توفير الوسائل والأساليب التي من شانها تخفيف معدل تكرار الحوادث إلى اقل مستوى ممكن، وبالتالي تقليل من آثارها السلبية وتكاليفها، ومن أبرز هذه الوسائل ما يلي:

7-1 تصميم الآلات بما يتناسب والخصائص الإنسانية:

عند تصميم الآلات يجب مراعاة الخصائص الإنسانية للفرد بحيث تصمم بطريقة تجعل احتمالات وقوع الحوادث بأقل مستوى ممكن، ومن أجل ذلك يجب مراعاة النواحي التالية:

أ. وضع وسائل تشغيل وإيقاف الآلة في نفس المكان الذي تعمل فيها:

ففي حالة وضع وسائل التشغيل في غرفة منفصلة عن مكان وجود وعمل الآلة يجعل الفرصة متاحة لحصول حادث عند تشغيلها من قبل شخص ووجود شخص آخر بقربها لا يعلم أن زميله سيقوم بتشغيلها، ولذلك فإنه يفضل وضع هذه الوسائل في المكان نفسه الذي تعمل فيه الماكنة.

ب. اعتماد التتابع الصحيح لخطوات العمل:

هناك بعض الحوادث التي تحصل بسبب عدم التزام الفرد القائم بالعمل بالتتابع الصحيح لخطوات ذلك العمل. ولأجل تلافي مثل هذه الأخطاء يجب أن تجري عمليه إعادة ترتيب للأدوات والمعدات واتخاذ تلك الإجراءات اللازمة لضمان تحقيق التتابع والتسلسل الصحيح والضروري لإنجاز الأعمال.

ج. اعتماد ألوان وتصاميم موحدة للآلات:

لأجل ذلك يجب أن يكون بالإمكان تجنب مواطن الخطورة ومصادرها، فإنه يجب استخدام ألوان موحدة للدلالة على الخطر، وأن تكون تصاميم الآلات التي تتضمن قدراً من الخطورة أثناء استخدامها موحدة وخاصةً فيما يتعلق بتلك الأجزاء الدالة أو المتضمنة قدراً من الخطورة، فالفرد الذي يستخدم ماكينة معينة ويعتاد على مكامن الخطر فيها واعتاد على تجنبها، فإنه قد يواجه مشاكل عندما ينتقل إلى العمل على ماكنة أخرى تختلف في تصميمها عن الأولى، وخاصةً فيما يخص نقاط التشغيل والإيقاف وغيرها من المواقع المهمة، وهذا الاختلاف قد يجعله يخطئ التصرف بسبب تعوده على الماكنة الأولى ويؤدي خطأه إلى إصابته.

د. اتفاق السلوك المطلوب مع نماذج السلوك العادية:

من الضروري أن يتأكد المشرفون على العاملين بأن الأجهزة والأدوات المستخدمة في العمليات الإنتاجية تتطلب من الفرد سلوكاً يتفق مع السلوك المعتاد لأجل عدم تعريض العاملين إلى أخطاء تؤدي إلى حوادث. فمثلاً، من غير المناسب استخدام عربات نقل معدات تكون مصممةً بحيث أن السائق إذا رغب في تحريك العربة إلى اليسار فعليه أن يدير عجلة القيادة إلى اليمين، فهذا التصميم المعكوس يؤدي إلى الكثير من الإشكاليات لأن سائق العربة لا يكون معتاداً على هذا التصميم، وإنما يكون معتاداً على التصميم الاعتيادي أو التقليدي، لذلك يجب مراعاة مثل هذه الظواهر عند شراء معدات وآلات للمنظمة.

2-7 استخدام معدات ووسائل الوقاية الشخصية:

لكي يتناقص أثر حوادث العمل إلى أدنى حدٍ ممكن، يجب على الإدارة أن تقوم بتهيئة كافة المعدات والوسائل الخاصة بالسلامة المهنية وتضمن وقاية الأفراد العاملين من الإصابات كالقبعات والنظارات وملابس العمل الخاصة وكذلك

توفير مستلزمات إطفاء الحريق وصيانة المعدات والمكائن لتقليل احتمال حصول حوادث وإلحاق ضرر بالأفراد وبالمعدات والمباني والآلات.

ولكي تضمن إدارة المنظمة استعمال الأفراد العاملين لكافة معدات ووسائل السلامة المهنية ووفق الضوابط والأسس الصحيحة، فإنها يجب أن تقوم بمتابعة هذا الأمر وأن تضع حوافز مالية ومعنوية للذين يستخدمونها إضافةً إلى تنظيم برامج تعليم وتدريب متخصصة لهذا الغرض، فالبرامج هذه تكون ضرورية لتوضيح خصائص ومقومات المعدات والوسائل المتوفرة وحدود قدرتها على حماية الفرد، وهذا يبدو ضرورياً لكي يعرف الفرد كيف يتعامل مع الخطر خلال استخدامه لها ولأجل ألا يبالغ في تقليل أهمية الخطر استناداً إلى ما يستخدمه من وسائل وقاية وحماية لجسده.

3-7 توفير ظروف العمل المناسبة:

تؤثر ظروف العمل المناسبة على معدل تكرار الحوادث والإصابات، فمما لاشك فيه أن هذا المعدل ينخفض بشكل ملحوظ عندما تتهيأ للأفراد العاملين كافة مقومات ومتطلبات العمل، وظروف العمل تشير إلى الظروف البيئية من درجة حرارة وضوضاء وأبخرة ومواد كيميائية متطايرة وغيرها، وكذلك تشير إلى عدد ساعات العمل نظام المناوبة المعتمد وتوفير الخدمات الأساسية من تغذية ونقل وغيرها. فإذا تمكنت الإدارة من توفير ظروف بيئية مناسبة للفرد وكذلك توفر له ظروف عمل منظمة من حيث عدد ساعات العمل وتوفر أيضاً خدمات التغذية والنقل وغيرها، فإنها توفر له بذلك مقومات إيجابية مناسبة لأداء عمله بأقل احتمال ممكن لحصول الحادث. بافتراض توفر مقومات الأداء الكفؤ من جانبه.

كما تشير ظروف العمل إلى الظروف الاجتماعية والتنظيمية للعمل، فمن المؤكد أن الناحية الاجتماعية والتنظيمية تؤثران على معدل تكرار الحوادث، فالمنظمة التي تسودها علاقات اجتماعية وإنسانية جيدة وإيجابية تؤثر في تخفيض معدل تكرار الحوادث، أما الجانب التنظيمي فإنه من غير المعقول أن تكون هناك

منظمتان متساويتان في كافة الظروف والمتغيرات وتختلفان في: جانب وجود تنظيم رسمي مستقر وواضح، ووجود نظام اتصال بين العاملين يحقق مستوى كفاءة عالي، وكذلك في وجود نظام دقيق للرقابة والقيادة، فمن غير المنطقي أن نتصور أن هاتين المنظمتين تكونان متساويتين في معدل تكرار الحوادث. فبالتأكيد يكون المعدل أقل في المنظمة التي تتمتع بوضع تنظيمي مستقر ومنتظم.

ومن الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها الإدارة لزيادة ضمان ظروف العمل البيئية المناسبة هو اعتماد أسلوب الزيارات المفاجئة من قبل بعض المدراء والمسؤولين للإطلاع على مدى توفر ظروف العمل المناسبة والكشف عن جوانب الخلل بهدف معالجتها.

7-4 تكوين وتطوير العادات السليمة للأداء لتحقيق السلامة المهنية:

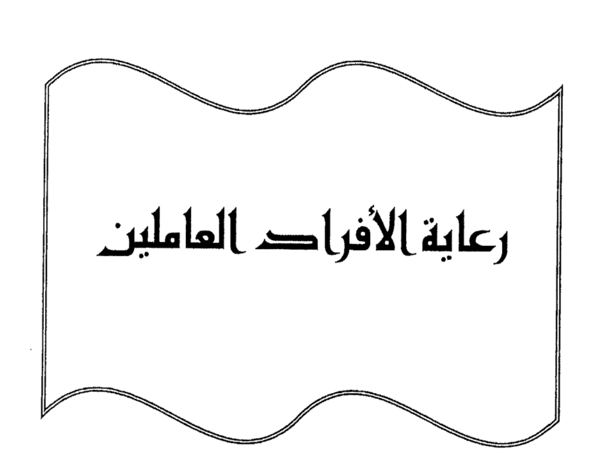
إن من واجب الإدارة أن تعمل على تدريب الأفراد العاملين على القيام بالأعمال وفق الطريقة المثلى التي تضمن المحافظة عليهم وتجنبهم المخاطر، إن عملية تكرار الفرد لأسلوب معين وثبات واستقرار أنماط سلوكه يخلق لديه حالة التعود المستمر، وبالتالي تصبح أساليب الأداء المعتمدة بمثابة عادة مستقرة تأخذ طابع التلقائية في الأداء دون بذل أي جهد مضاعف أو خاص، وبالتالي يؤدي ذلك إلى خفض عدد حوادث وإصابات العمل. ولكي تتمكن الإدارة من تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل فإنها يفضل أن تقوم بتحليل للأعمال المعنية، والتدريب الكفؤ يوفر لدى الفرد تلك المؤهلات الكفيلة بتمكنه من أداء عمله بمهارة وبدون أخطاء، وتجعله قادراً على خفض احتمالات وقوع الحادث، ويكون قادراً كذلك على تحقيق التوازن الانفعالي أثناء أدائه للعمل.

7-5 توفير خدمات طبية في مواقع العمل:

تتوفر في أغلب منظمات الأعمال – وخاصة الصناعية منها – خدمات طبية علاجية تكفل معالجة الحالات الطارئة، ويتحدد حجم المركز أو الجهاز الصحي

حسب حجم المنظمة وعدد العاملين والإمكانات المالية التي تخصص له. فوجود مثل هذا المركز الصحي يساهم في التقليل من الأضرار التي تلحق بالأفراد المصابين بسبب التمكن من إسعافهم بسرعة، وبالتالي تقليل الوقت بين لحظة حصول الإصابة ولحظة المعالجة إلى أقل مايمكن. كما أنه يساهم بشكل آخر في تقليل الحوادث، وذلك من خلال تقديمه لخدمات معالجة الأفراد الذين يعانون من بعض الأعراض الصحية غير الطبيعية، والتي يمكن أن تؤثر على كفاءة أدائهم وتجعلهم أكثر عرضة للخطأ والتعرض إلى إصابة عمل.

الفصل الثاني عشر



رعاية الأفراد العاملين

إن تطور الحياة في كافة مجالاتها فرض مسؤولية مضافة على إدارة الموارد البشرية، فلم تعد مسؤوليتها تتحدد فقط في ضمان توفير السلامة المهنية للعاملين، وإنما عليها أن تضمن رعايته من كافة الجوانب الصحية، الاجتماعية، الثقافية، وغيرها، وليس هو فقط، وإنما تشمل عملية الرعاية أسرة الفرد، ولا يتحدد نطاق هذه الخدمات في أوقات العمل فقط، وإنما يشمل الفرد وأسرته حتى بعد أوقات العمل الرسمي.

1. مفهوم وأهمية رعاية العاملين:

يشير مفهوم رعاية العاملين إلى جميع تلك المزايا والفعاليات والأنشطة التي تقوم بها إدارة المنظمة خدمة للعاملين بهدف تحسين وضعهم والترفيه عنهم، وتوفير بيئة اجتماعية ملائمة ومستقرة للفرد وأسرته، بحيث لا يواجه الفرد وأسرته أية إشكالات تعيق استمراره في العمل وبشكل يجعله قادراً على تقديم ما لديه من طاقات وخبرات ومهارات لصالح المنظمة وخدمة لتحقيق أهدافها. وتمثل الخدمات التي تقدمها إدارة المنظمة للعاملين مزايا تضاف كلفتها إلى كلفة العمل، ويتمتع بها العاملون دون أن يقوموا مقابلها بأي عمل، ويعتبر توفيرها بمثابة جزء من متطلبات بيئة العمل. وهي بالتالي تعتبر من بين العوامل التي تجذب الأفراد العاملين للعمل في المنظمة التي تقدمها.

وتتمتع خدمات الرعاية التي تقدم للعاملين بأهمية واضحة، فهي تكفل ضمان سلامة العاملين وتأمين مستقبلهم ومستقبل أسرهم ورفع مستواهم الثقافي والاجتماعي والصحي، وتضمن وقايتهم من أخطار العمل. إن هذه الخدمات تسعى إلى معالجة المشاكل الإنسانية التي تعاني منها المنظمة. فالفرد لا يمكن أن تنجح معه أية أساليب إدارية حديثة ما لم تتعامل معه باعتباره كائناً حياً له مشاعره وأحاسيسه وانفعالاته وغرائزه وميوله ورغباته وطموحاته وغيرها.

2. طبيعة وفلسفة برامج رعاية الأفراد العاملين:

تحتل برامج رعاية الأفراد العاملين مكانة خاصة من بين برامج إدارة الأفراد لتزايد أهميتها يوماً بعد آخر، وتضم هذه البرامج عدة أنواع من الخدمات، وهذه الخدمات تحتاج إلى مبالغ كثيرة من ميزانية إدارة الأفراد، وذلك من أجل تحقيق الفائدة القصوى للأفراد العاملين وللمنظمة بنفس الوقت.

وقد تتولى مؤسسات الدولة تقديم معظم الخدمات الأساسية لأفراد المجتمع وبما يشمل الأفراد العاملين في منظمات الأعمال، وكمثال على ذلك الخدمات الطبية العلاجية والوقائية حيث تقدم في عدد كبير من الدول مجاناً، وتوزيع الأراضي السكنية للمواطنين الذين لا يمتلكون وحدات سكنية، وهذه الخدمات تقدم لجميع المواطنين بغض النظر عن كونهم يعملون في مؤسسات الدولة أو لا يعملون. أما إذا لم تقدم الدول بعض هذه الخدمات فإنها تقوم بإصدار قوانين وتعليمات تلزم من خلالها المنظمات على تقديم هذه الخدمات للعاملين فيها.

إن فلسفة برامج رعاية العاملين تنطلق من أن هذه البرامج تجعل الفرد أكثر استقراراً وضماناً لمستقبله، وهذا ينعكس على إنتاجيته واندفاعه للعمل برغبة عالية نتيجة لتحسن وارتفاع معنوياته. كما أنها تمثل عنصر جذب للأفراد العاملين الكفوئين والأكثر قدرة على أداء الأعمال بنجاح، باعتبار أن هذه الخدمات التي يتضمنها برنامج رعاية الأفراد العاملين تمثل أحد المزايا ذات الأهمية. وقد تنطلق الإدارة بفلسفتها هذه هادفة خدمة العاملين في المنظمة وتعزيز مكانة المنظمة في نظرهم وفي نظر الأفراد المرشحين للعمل أو المتوقع تقديمهم للعمل، وبدون أن يكون ضمن حساباتها إعطاء أهمية كبيرة لموضوع كلفة وعائد الخدمات، ففي واقع الحال فإن هذه البرامج تحقق عائداً. سواء كان منظوراً أو غير منظور. ويمكن تلمس هذه العوائد حتى بصيغ ونتائج أخرى قد تظهر في تعزيز العلاقات الإنسانية وروح التآلف بين العاملين أو في أي مظهر آخر. فبقدر ما تتسم نظرة الإدارة بالإنسانية وتفهم حاجات العاملين، ودوافعهم ورغباتهم بقدر ما تتجه إلى تقديم

مثل هذه الخدمات دون مراعاة كبيرة للعوائد المتوقعة مقابل تكاليف هذه الخدمات.

3. المبادئ اللازمة لبرامج رعاية العاملين:

عند تصميم وتخطيط وتنفيذ برامج رعاية العاملين وخدمة الأفراد العاملين، لابد من الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية:

أ. إن برامج خدمة الأفراد يجب أن تكون قادرة على تلبية احتياجات فعلية للأفراد العاملين، وتتحدد هذه الاحتياجات من خلال دراسة مسبقة يجب القيام بها.

ب. أن يتم اختيار تلك البرامج والأنشطة التي تسهم في تقديم خدمة جماعية بحيث تشمل مجموعة كبيرة من العاملين، والابتعاد قدر الإمكان عن الخدمات الفردية، فالتأمين الجماعي مثلاً أرخص بكثير من التأمين الفردي وباعتماده فإنه يحقق فائدة للفرد العامل وللمنظمة.

ج. إن برامج الخدمة يجب أن تتسع وتشمل أكبر قاعدة ممكنة من الأفراد العاملين، فهذه البرامج لايمكن لها أن تحقق أقصى فائدة مالم يشترك فيها عدد كبير من العاملين، فعلى سبيل المثال إذا قل عدد المشاركين في برنامج ترفيهي تقيمه المنظمة للأفراد العاملين فيها عن 10٪ من إجمالي عدد العاملين فإن مثل هذا البرنامج لا يمكن له أن يحقق الأهداف المتوخاة منه.

د. ضرورة أن تتسم برامج رعاية العاملين بالموضوعية والحياد في التعامل مع العاملين، بحيث لا تتحيز لفئة أو مجموعة من العاملين، أو لمهنة معينة من بين المهن المختلفة، بل يجب على الأفراد العاملين أن يفهموا أن الخدمات التي تقدمها الإدارة جاءت حصيلة تطورات كبيرة حصلت في الحقوق الاجتماعية. ويجب أن يسود شعور بأن هذه الخدمات جيب أن تقدمها الإدارة دون أن تنتظر أي مردود أو فائدة سواء على صعيد الإنتاج أو الروح المعنوية، مع أنها في الواقع تكون ذات مردود.

هـ. أن تكون تكاليف برامج خدمة ورعاية الأفراد محسوبة ومقدرة على أسس سليمة، كما يجب أن تكون إدارة هذه البرامج من الناحية المالية منفذة وفق الأسس العلمية للإدارة المالية.

4. أنواع برامج رعاية الأفراد العاملين:

تتخذ برامج رعاية وخدمة الأفراد العاملين عدة أنواع أساسية منها:

أ. الخدمات الاقتصادية:

تقدم إدارة المنظمات عدداً من الخدمات للعاملين فيها ذات طابع اقتصادي، أي أنها تساهم في حل مشاكلهم الاقتصادية وتحسين وتطوير وضعهم الاقتصادي، ومن أمثلتها تقديم القروض والسلف، ودفع المرتبات التقاعدية عند اعتزال الفرد الخدمة، التأمين على الحياة، التأمين ضد الحوادث والمرض والإصابات. فجميع هذه الخدمات تمثل نماذج لتقديم إعانات مالية للفرد لمساعدته على مواجهة ما يستجد من تطورات في ظروفه الاقتصادية.

ب. الخدمات الثقافية والتعليمية:

تهدف هذه الخدمات إلى رفع المستوى الثقافي والمهني للعاملين من خلال توفير المكتبات وتهيئة الصحف اليومية وتوفير وتشغيل إذاعة داخلية، ومنح الزمالات والإجازات الدراسية للأفراد العاملين بهدف مواصلة دراستهم والحصول على شهادات من الجامعات والمعاهد العالية، الترشيح للدورات التدريبية والتعليمية وتحمل نفقات هذه الدورات، لأجل إفساح المجال أمام العاملين لكي يتطوروا بشكل يؤدي إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية ويزيد من مهاراتهم وخبراتهم، وقد تشمل مثل هذه الدورات بعض الدورات الخاصة بتعليم اللغات الأجنبية والتي يمكن أن تحقق تطوراً في ثقافة وخبرة الفرد ومعرفته.

ج. الخدمات الترفيهية:

إن قضاء الفرد لأوقات راحة وترفيه تخلق لديه الرغبة في العمل بهمة وباندفاع ملحوظ، ولقد اعتمدت بعض منظمات الأعمال أسلوب التوسع في توفير الخدمات الترفيهية والترويجية للعاملين بهدف جذب الأفراد العاملين الآخرين للعمل فيها، أو لأجل سد فراغ في حياة العاملين وأسرهم بسبب الموقع الذي تقع فيه المنظمة، فقد لا تتوفر في هذا الموقع خدمات ترفيهية وترويجية مما يجعل الإدارة تفكر بجدية بموضوع توفير هذه الخدمات، وتتحمل تكاليف ذلك لأجل أن تقلل من دوران العمل فيها وتحافظ على قوة العمل الموجودة لديها.

إن من أبرز الخدمات الترفيهية والترويجية التي يمكن أن توفرها المنظمة للعاملين إنشاء نادي اجتماعي أو رياضي أو دار للسينما وإنشاء مسابح وتنظيم سفرات جماعية، فكل هذه الخدمات والأنشطة يمكن أن تساهم في الترفيه عن العاملين وتزيد من إنشدادهم للعمل في المنظمة، وبالنتيجة تزيد من استقرارهم فيها وتقلل من دوران العمل.

ومن المزايا العديدة لهذه الخدمات الترفيهية هي أنها توفر فرصة ممتازة لتجديد النشاط، كما أنها فرصة لتغيير الروتين اليومي الذي يعيشه الفرد في عمله، إضافة إلى أنها مناسبة لالتقاء العاملين مع بعضهم بعيداً عن الجو الرسمي، وعلاقات العمل المحددة، وعن القيود التي تفرضها الوظيفة على الفرد، وهذا يؤدي إلى تدعيم الجو الاجتماعي ويعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على علاقات العمل والإنتاج وعلى مستوى كفاءة كل فرد في المنظمة، وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

د. خدمات الضمان والرعاية الصحية:

تشمل خدمات الضمان والرعاية الصحية للعاملين وأسرهم جانباً أساسياً من بين خدمات رعاية وصيانة المنظمة للعاملين. وفيما يتعلق بخدمات الضمان فإن

أبرز جانب فيها هو ذلك الذي يخص ضمان الفرد بعد انتهاء خدمته، وذلك من خلال منحه راتباً تقاعدياً، وكذلك ضمان العاملين خلال حياتهم عن طريق شمولهم بعدد من التأمينات على حياتهم أو ضد الأمراض المهنية أو ضد مختلف أنواع العوق الجزئي أو الكلي.

أما فيما يتعلق بالرعاية الصحية، فإن المنظمات توفر للعاملين وأسرهم خدمات الكشف الطبي المجاني، وتوفر لهم الأدوية، وتتحمل كذلك نفقات الإقامة في المستشفيات وتكاليف العمليات التي تجري للفرد أو لأحد أفراد أسرته.

وتمثل هذه الخدمة إحدى الخدمات البارزة الأهمية بالنسبة للعاملين، فهي ترتبط بشعورهم بالاستقرار والأمان وعدم الخوف من المستقبل وما يحتويه من حالات طارئة غير متوقعة.

كما تشمل هذه المجموعة من الخدمات نوعاً آخر: وهو يتمثل في السماح للعاملين بالاستمرار في استخدام المنشآت الترفيهية والخدمية كالنوادي والأسواق التعاونية وغيرها حتى بعد إحالتهم على التقاعد.

٥. **خدمات تهدف إلى تحسين ظروف العمل:**

تؤثر الظروف لتي يؤدى ضمنها العمل على درجة كفاءة الفرد، وعلى روحه المعنوية وعلى جوانب متعددة أخرى، لذلك تسعى الإدارة إلى تحسين ظروف العمل قدر الإمكان بحيث تجعلها أفضل ما يمكن، فتعمل على توفير أبنية مناسبة، وتزويدها بالإضاءة والتهوية والتبريد لمناسب، كما توفر فيها حمامات وأماكن لتغيير الملابس – بالنسبة للمنظمات التي يحتاج فيها العاملون تغيير ملابسهم لارتداء ملابس خاصة بالعمل – وكذلك غرف لراحة العاملين خلال فترات الاستراحة.

و. خدمات وتسهيلات أخرى:

وهذه الخدمات يمكن إيجازها فيما يلي:

1) توفير السكن اللازم للعاملين أو المساعدة على توفيره لهم، إن توفر السكن اللائق والمريح يجعل الفرد أكثر استعداداً للعمل وبتركيز وكفاءة عالية، كما يؤثر توفر السكن على معدل دوران العمل بشكل ملحوظ حيث يقل معدل الدوران كلما توفر للعاملين سكن مناسب وقريب من مكان العمل.
2) تقديم وجبات غذائية مجانية أو بأسعار مخفضة للعاملين، ويتم ذلك من خلال توفير مطعم داخل المنظمة. وتعتبر هذه الخدمة ضرورية للغاية في المنظمات التي يستمر فيها العمل لساعات طويلة نسبياً تزيد على عدد وساعات يوم العمل الاعتيادي.
3) توفير وسائل نقل من وإلى مكان العمل وبأسعار رمزية.
4) إعطاء أولوية للأفراد العاملين للحصول على السلع التي تقوم المنظمة بإنتاجها وبأسعار مخفضة، وإنشاء جمعية استهلاكية تضم العاملين فيها وتسعى إلى توفير ما يحتاجه العاملون من سلع استهلاكية متنوعة.
5) لتسهيل مهمة المرأة العاملة فإن بعض المنظمات تقوم بفتح دار حضانة لرعاية أطفال الأفراد العاملين فيها لأجل أن تساهم في حل مشكلة الأسر التي يعمل فيها الأبوان.

5. أثر برامج رعاية الأفراد العاملين على الإنتاج:

لقد تطورت النظرة إلى العنصر البشري وإلى مكانته ضمن بقية عناصر الإنتاج كثيراً مواكِبَة في ذلك التطورات الكبيرة التي حصلت في المجتمعات الحديثة وفي منظمات الأعمال. ولقد تطورت النظرة إلى حقوق الأفراد العاملين واحتياجاتهم، فاصبح واضحاً أن من حق الفرد أن يبحث عن ما يحقق استقراره نفسياً ويوفر له الهدوء والاطمئنان والراحة، وقد تم تجاوز المفهوم الرأسمالي القديم الذي كان يعتبر أن ما يقدم من خدمات للفرد إنما يمثل تفضلاً وإحساناً عليه،

وأخذ الجميع يشعر أن مثل هذه الخدمات تمثل حقاً من حقوق الأفراد العاملين، وهي إنما وسيلة أو مجموعة وسائل لإشباع حاجات مشروعة ومنطقية وتمثل حق بالنسبة للفرد.

ولقد أثبتت التجارب والبحوث أن ما يقدم للفرد من خدمات في المجالات المختلفة وما تشتمل عليه من أهداف إنسانية سامية، تؤثر في نفسية الفرد تأثيراً كبيراً وتحل الكثير من مشاكله وتلغي لديه حالة الخوف من المستقبل والقلق والشكوك، وهو ما ينعكس بأجمعه على زيادة قدرته في إظهار عناية أكبر بعمله، وتحسين طرق أداءه وابتكار الكثير من الوسائل والأساليب والنظم الفعالة لزيادته كماً وتحسينه نوعاً، وبعبارة أخرى، يمكن القول إنه كلما ارتفعت مستويات الخدمة واتسعت درجة شموليتها ارتفعت معنويات العاملين وازداد إقبالهم على بذل جهد أكبر خلال أدائهم لعملهم مما يؤدي إلى تطوير وتحسين مستويات الإنتاجية.

وقد لوحظ من خلال البحوث التي أجريت في هذا المجال أن الخدمات المتعلقة بالجوانب الترفيهية تحقق زيادة واضحة في الإنتاج، وذلك بسبب ما تحققه من تآلف بين العاملين وتشيع بينهم روح المودة والتفاهم وتنشا بينهم صداقات، بحيث تسري بينهم روح الفريق الواحد ما ينعكس على روحهم المعنوية إيجابياً ويظهر أثره في زيادة الإنتاج.

ومن المؤكد أن توافر الظروف البيئية المناسبة للعمل من إضاءة وحرارة وتهوية وغيره، وكذلك وجود نظم أجور وحوافز عادلة ومنصفة ووجود علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والعاملين كلها تؤدي إلى رفع درجة ولاء الأفراد العاملين للمنظمة ويزيد من استقرارهم للعمل فيها، وبالتالي ينعكس إيجابياً على مستوى إنتاجيتهم وإنتاجية المنظمة ككل.

6. نهاية الخدمة الوظيفية والإحالة إلى التقاعد:

يجب على إدارات منظمات الأعمال أن تقوم بإحالة الأفراد العاملين الذين لم تعد تسمح لهم قدراتهم الجسدية والفكرية على أداء أعمالهم بكفاءة مناسبة بسبب بلوغهم سناً متقدمة، فإنه من غير المعقول أن يستمر الفرد في أداءه لعمله ضمن المنظمة مهما انخفضت كفاءته وقدرته على الإبداع والخلق، فلا يمكن أن يبقى في عمله حتى نهاية حياته.

فالإنسان عند بلوغه مرحلة متقدمة في السن فإن حالته الصحية وقدراته البدنية تستلزم أن ينصرف إلى الراحة وعدم الإجهاد في أداء الأنشطة المختلفة التي يتضمنها العمل. ومنظمة الأعمال من جانبها تكون بحاجة إلى عناصر بشرية قادرة على أداء الأعمال بكفاءة وتحتاج دائماً كذلك إلى عناصر شابة قادرة على فتح آفاق جديدة وواسعة للتطور والنمو والإبداع وخلق أفكار جديدة داخل المنظمة، مع عدم إغفال الدور الكبير والمهم الذي قام بأدائه الأفراد المتقدمون في السن خلال مراحل عملهم في المنظمة.

لقد أجرى العديد من المختصين دراسات طبية ونفسية تركزت على تحديد العلاقة بين التقدم في السن والقدرة على أداء العمل بكفاءة، وأثبتت هذه الدراسات بان الشيخوخة تؤثر بلا أدنى شك على قدرات الفرد وإمكانياته على بذل الجهد المبدع والعطاء المتميز الخلاق، وهذا يحصل كنتيجة طبيعية للتغيرات الفسيولوجية التي تحصل لجسم الإنسان عند تقدمه في السن، والتي يظهر أثرها على مدى قدرته على تحمل الجهد الاستثنائي وعلى مواصلة العمل لفترات زمنية طويلة نسبياً، إلا أن هذه الدراسات أظهرت في الوقت ذاته نتائج أخرى كانت سبباً في خلق مشكلة أخرى بالغة التعقيد تزيد من صعوبات مهمة إدارة الأفراد في مجال تحديد التوقيت الأكثر تناسباً لإحالة أي فرد من العاملين في المنظمة على التقاعد، وهذه المشكلة تتمثل في أن هذه الدراسات أظهرت بأن كبار السن من العاملين يتميزون بقدر عالي من الحرص ويبذلون جهوداً مضاعفة لإتقان عملهم

والصبر عليه لكي يتم إخراجه بأفضل صورة ممكنة مما ينعكس بلاشك على جودة العمل وقلة الأخطاء وانخفاض معدل إصابات وحوادث العمل نتيجة للخبرة الطويلة المتراكمة التي يمتلكها مثل هؤلاء العاملين.

إن العديد من الدول اتجهت في السنوات الأخيرة إلى اعتماد قدر كبير من المرونة عند تحديدها لسن اعتزال الخدمة، واتجهت بعضها إلى عدم تحديد سن إلزامي ينبغي عنده إنهاء خدمة الفرد من المنظمة، فبعض الدول اعتبرت مقدرة الفرد على أداء العمل هي الأساس في تحديد هذا السن، واعتمدت دول أخرى على تحديد سن معين كحد أدنى لاعتزال الخدمة، ففي بريطانيا مثلاً تم تحديد سن الستين عاماً كحد أدنى للتقاعد، ومثل هذا التحديد لا يمنع الإدارة من تمديد فترة خدمة الفرد في المنظمة لما بعد هذه السن، وذلك بما يتناسب وحالته الصحية وقدرته على أداء عمله بكفاءة مناسبة.

من جانب آخر، فإن العديد من الدول اتجهت إلى تأسيس نوادي ثقافية واجتماعية خاصة بالمتقدمين في السن والمتقاعدين، الهدف منها امتصاص وقت فراغهم وإشغالهم بما هو مثمر لهم وللمجتمع، مما يجعلهم يشعرون بمكانتهم وأهميتهم في المجتمع وبما يبعدهم عن فكرة تحولهم إلى عناصر هامشية لا دور لها ضمن المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن الرواتب التقاعدية التي يحصل عليها الفرد المحال على التقاعد تمثل حقاً قانونياً له تضمنه التشريعات والقوانين التي تصدرها الدولة بهذا الخصوص، وهي تعتبر بمثابة تعويض عادل مقابل ما قدمه الفرد من خدمات لسنوات طويلة للدولة أو لمنظمة الأعمال التي كان يعمل فيها، وهذه الرواتب التقاعدية أصبحت تمثل أحد المطالب الاجتماعية وتمثل التزاماً من الدولة أو المنظمة إزاء الأفراد الذين خدموها لفترة زمنية طويلة، ويستمر هذا الالتزام والاعتراف بالجميل من الفرد إلى أسرته التي تستمر لاستلام رواتبه بعد وفاته.

ومما لاشك فيه أن الراتب التقاعدي إضافة إلى أنه التزام على منظمة الأعمال، فإنه يعتبر بمثابة عامل اطمئنان وثقة تتولد لدى الفرد خلال سنين عمله ضمن المنظمة من خلال شعوره بأن مستقبله ومستقبل عائلته سيكون مضموناً إزاء أية حوادث أو تطورات غير متوقعة قد تواجهه، وهذا الاطمئنان يدفعه للعمل والإبداع دون قلق أو خوف على المستقبل. كما أن نظام الرواتب التقاعدية يمثل أحد الأساليب التي من خلالها تضمن إدارة الأفراد رعاية العاملين في المنظمة حتى بعد انتهاء فترة عملهم فيها، بل ورعاية أسرهم بعد انقضاء أجل هؤلاء العاملين.

7. طرق الوقاية من الحوادث والإصابات المهنية:

للوقاية من الحوادث والأمراض المهنية يتوجب إتباع ما يلي:

1) أن يكون مكان العمل مستوفياً للشروط الصحية للعمل والعمال.
2) التأكد من سلامة الآليات والأدوات الكهربائية... وغيرها قبل استخدامها.
3) تهوية المكان الذي تنتشر فيه غازات من جراء استخدام وتشغيل الآلات.
4) كشف طبي دوري على العاملين.
5) أن يتم اتخاذ الإجراءات السريعة لمعالجة إصابات العمل.
6) استخدام وسائل الوقاية من الضوء والضوضاء مثل واقيات الأذن والنظارات.

8. الإجراءات الإدارية لرفع مستوى الصحة والسلامة المهنية:

يمكن أن تتشكل لجنة مؤلفة من رؤساء الأقسام وطبيب ومهندس والمشرف على ورشة العمل برئاسة المدير المسؤول مهمتها البحث في ظروف العمل وأسباب الحوادث والأمراض المهنية وإصابات العمل ودراستها وتحليلها ووضع الشروط والاحتياطات الكفيلة بمنعها وتقوم هذه اللجنة بما يلي:

1) التفتيش الدوري على كافة اماكن العمل والآليات والتأكد من توفر وسائل الوقاية واستخدامها وتصحيح الوضع غير الآمن.

2) متابعة الحوادث والإصابات التي وقعت وتسجيلها وكتابة التقارير عنها متضمنة الوسائل والاحتياطات الواقية لتلافي تكرارها.

3) العمل على عقد ندوات دورية للبحث في دراسة أسباب الحوادث والإصابات العمالية وتقديم الإرشادات المهنية للأفراد العاملين لضمان بقاءهم.

4) إقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين وتأهيلهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم على الوجه الأكمل، بالإضافة إلى الدورات التدريبية بمواضيع الصحة والسلامة المهنية.

5) تشجيع اقتراحات العمال بشأن وسائل السلامة العمالية واشتراك عدد منهم في وضع التعليمات واللوائح.

6) إعطاء تسهيلات ترفيهية للأفراد العاملين حتى يمكنه من استعادة نشاطه بعد المجهود المبذول في العمل.

7) عدم السماح للأفراد العاملين بالمجازفة والاستهتار أثناء القيام بالعمل، وكذلك عدم التركيز أو العمل في غير مجال التخصص.

الفصل الثالث عشر



الموارد البشرية وعصر المعلومات

1) المقدمة:

تتميز تقانة المعلومات عن غيرها من التقانات التي سادت قبلها في القرن العشرين بـ[1]:

- سرعة التطور.
- سعة التأثير والانتشار.
- سهلة ممتنعة.
- مفيدة وخطرة.

سنحاول في هذا الفصل إلقاء الضوء على بعض جوانب إشكالية تنمية الموارد البشرية في عصر المعلومات مؤكدين أنه لا معنى كبير لوجود استراتيجيات وخطط جزئية لهذا القطاع أو ذاك في غياب الإستراتيجية الوطنية العامة.

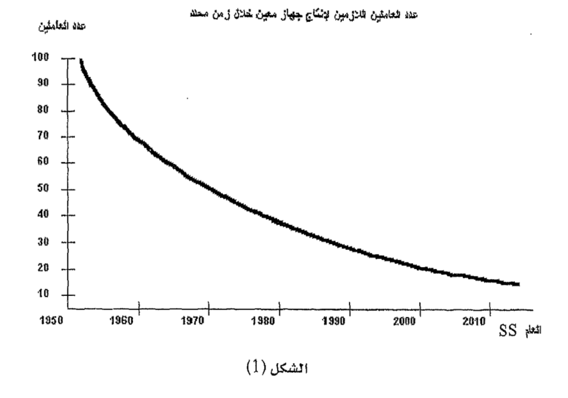
2) أثر المعلوماتية على الموارد البشرية:

2-1 أثر عصر المعلومات الكمي على الموارد البشرية:

إن التطور السريع في الأتمتة الصناعية والإدارية والخدمية، وانخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب دخول المعلوماتية في عملية الأتمتة، والتوسع الكبير في اعتماد اتفاقية التجارة العالمية، أدى إلى خفض الطلب على اليد العاملة، وإن أسطورة رخص الإنتاج في بلدان العالم الثالث لم تعد مقبولة اليوم، فالصناعات الحديثة المؤتمتة تحتاج إلى أعداد صغيرة جداً من العاملين.

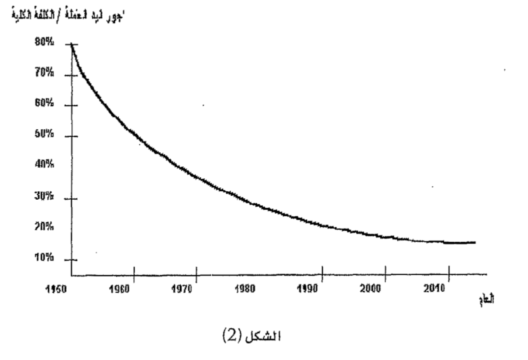
---

(1) د. أكرم ناصر"الموارد البشرية وعصر المعلومات" باحث في مركز الدراسات والبحوث العلمية، مدير معهد بحوث الميكانيك.



الشكل (1)

الشكل (1)، بحيث أن أجورهم الإجمالية توازي أو تقل عن كتلة الأجور التي تدفع للجموع الكبيرة من العمال، التي تحتاج إليهم الصناعات غير المؤتمتة الشكل (2)، رغم الانخفاض الكبير لأجور هؤلاء العمال. ناهيك عن عزوف معظم الشركات عن استخدام عدد كبير من العمال، تفادياً لحساسية العلاقات العمالية وأثرها على إدارة الإنتاج.



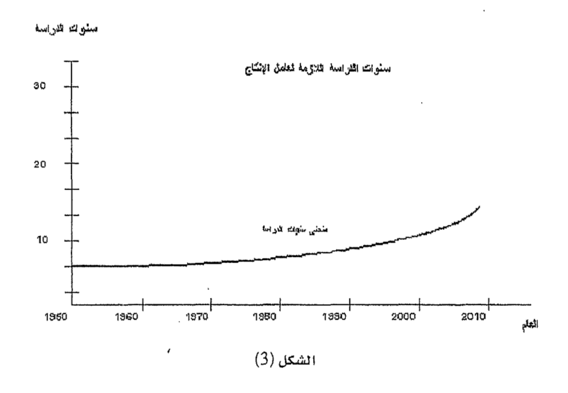
الشكل (2)

2-2 أثر عصر المعلومات على نوعية الموارد البشرية المطلوبة:

إن دخول المعلوماتية الأتمتة الصناعية في بداية الثمانينات، وتوسع ذلك في التسعينات، أدى إلى رفع الحد الأدنى لسوية العامل الذي يقف خلف الآلة، أو يراقب عدد من الآلات المبرمجة، بحيث يتطلب منه الإلمام بـ:

- لغة برمجة أو أكثر.
- الحاسبات ومواصفاتها الأساسية وطرق تشغيلها.
- التحليل العددي والإحصائي.
- التنظيم الصناعي.
- لغة أجنبية أو أكثر.
- متخصص في مجال محدد من الصناعة وقادر على التحول بسرعة إلى مجال آخر.
- قادر على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية.

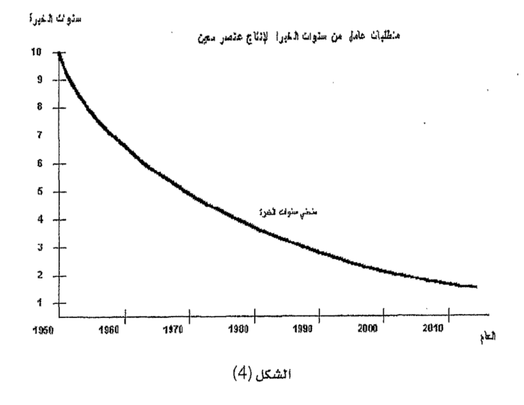
وهذه المؤهلات لا تتوفر بمقاييسنا الحالية، إلا بخريجي المعاهد المتوسطة كحد أدنى، وضمن برامج موجهه، ويبين الشكل (3) تطور التأهيل المطلوب من لعامل الإنتاج.



الشكل (3)

وفي الوقت نفسه الذي تتطلب التقانات الحديثة زيادة في المؤهلات العلمية للعاملين خلف الآلات (ذوي الياقات الزرقاء)، قلت إلى حد كبير سنوات الخبرة العملية المطلوبة – الشكل (4) – ، وباختصار قلت المهارات اليدوية والخبرة الشخصية المطلوبة على حساب زيادة سنوات الدراسة اللازمة للعمل.

ينسحب ذلك على جوانب الحياة الأخرى للعاملين في التصميم والإدارة والخدمات واللغات المتعددة وما شابه ذلك.



الشكل (4)

3) متطلبات الموارد البشرية في عصر المعلومات:

1-3 المتطلبات في مجال التعليم:

إن متطلبات الموارد البشرية من التعليم مرتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للدولة، ومن الناحية المنطقية لا معنى لاستراتيجيات جزئية وخطط فرعية من دون وجود استراتيجية عامة، وحتى توضع هذه الإستراتيجية، ونظراً لأن العولمة هي أمر واقع لابد من مواجهة تحدياتها سنأخذ الواقع في الدول الصناعية أساساً لدراستنا، وهذا ما فعلته دول شرق آسيا أيضاً عند صياغة استراتيجياتها.

تنقسم خطط التعليم ودور المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة والناهضة إلى ثلاثة أقسام:

1. التعليم الأساسي.
2. إعادة التأهيل.
3. التأهيل المستمر.

3-1-1 التعليم الأساسي:

ونقصد به مراحل التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي، والتعليم ما بعد الثانوي، حيث يتم التدريس اعتماداً على التقانات الحديثة والمعلوماتية بشكل خاص، وليس تدريس المعلوماتية كمادة مستقلة، فالمعلوماتية في هذه المرحلة (وباستثناء المرحلة الجامعية وللمختصين بالمعلوماتية) هي وسيلة وليس علم ولا مادة مستقلة، حيث فشلت تجارب كثيرة في تدريسها في هذه المرحلة كمادة مستقلة، مما اضطر جميع المؤسسات لإعادة تأهيل خريجي المعاهد والجامعات مرة أخرى. وهذا يتطلب إعادة صياغة المناهج وإعادة تأهيل الأطر التدريسية وهو أمر لابد منه.

3-1-2 إعادة التأهيل:

لقد تأخرت الدول العربية، بوضع استراتيجية واضحة لإعادة تأهيل مواردها البشرية بما تطلبه التطورات التقانية والاقتصادية في العالم، وأصبح الأمر اليوم أكثر إلحاحاً من ذي قبل، وإن البرنامج الوطني للمعلوماتية خطوة صحيحة على الطريق إلا أنه يحتاج إلى مكاملة مع برامج أخرى من خلال استراتيجية واضحة وإعادة صياغته بناءً على دراسات ميدانية للمتطلبات.

3-1-3 التأهيل المستمر:

ما زالت مؤسساتنا التعليمية عاجزة عن تلبية حاجات الموارد البشرية إلى التأهيل المستمر، لتغطية التطورات التقانية، والعلمية، والبرامج الموجودة متواضعة جداً، ولا تغطي إلا نسبة ضئيلة مما هو مطلوب، وهي عمومية غير معتمدة على استراتيجية عامة ولا على دراسات ميدانية واقعية، وإنما مبنية على ردود فعل ودراسات نظرية بعيدة عن الواقع. لذا لابد من وضع استراتيجية قطاعية للتأهيل المستمر معتمدة على استراتيجية عامة واضحة.

2-3 المتطلبات في البحث والتطوير والصناعة:

والبحث العلمي في وطننا العربي ومعظم الدول النامية يرضع من ضرع جاف، فالصناعة ضعيفة متخلفة والمجتمع أميل إلى الهزالة منه إلى القوة والمنعة. ولا سبيل إلى تطوير البحث العلمي إلا بتنمية الصناعة وإطلاقها من مرحلة الرعاية والحماية إلى مرحلة النضج والمنافسة، وأعتقد أن أحد أكبر ضحايا الحماية المطلقة للصناعة الوطنية هو البحث العلمي.

إن برنامج وطني لتطوير الصناعة الوطنية وإعادة تأهيلها تقانياً، ورفع الحماية عنها سيؤدي ذلك حتماً إلى تحريك البحث العلمي، الأمر الذي يتطلب إعادة تأهيل الباحثين على التقانات الجديدة وخاصة تقانة المعلومات ووضع وسائلها تحت تصرفهم من برامج متطورة وشبكات معلومات.

3-3 متطلبات التطوير الإداري والتخطيط:

حيث تسعى الدول العربية منذ عقد من الزمن إلى تطوير بنيتها الإدارية من خلال:

- إعادة تأهيل الأطر الإدارية.
- افتتاح المعاهد والكليات الإدارية في الجامعات.
- تأمين التجهيزات اللازمة لأتمتة الأعمال الإدارية.

إلا أن النتائج متواضعة جداً، ولم تعد ملائمة لعصر المعلومات والسرعة والعولمة وأي دعم لوجستي لها لن يؤدي إلى نتيجة تذكر وإنما إلى زيادة الهدر في الأموال والجهد. لذا لابد وقبل كل شيء من إعادة هيكلة البنى الإدارية، وتحديث القوانين والأنظمة منطلقين من المبادئ التالية:

- أهداف واضحة.
- لا مركزية في الإدارة.
- وضوح هيكلية الإدارة والاختصاصات.

- وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
- توصيف العمل والوظائف والالتزام به.
- استقلالية مالية للإدارة وصلاحيات مالية مطلقة ضمن الميزانية الموضوعة.
- استقلالية في القرارات الإدارية ضمن الإدارات المستقلة مالياً.
- الرجل المناسب وذو التأهيل المناسب في المكان المناسب.

بعد إعادة الهيكلة يمكن لبرامج إعادة التأهيل والتأهيل أن تكون ذات جدوى.

4) تنظيم الموارد البشرية في عصر المعلومات:

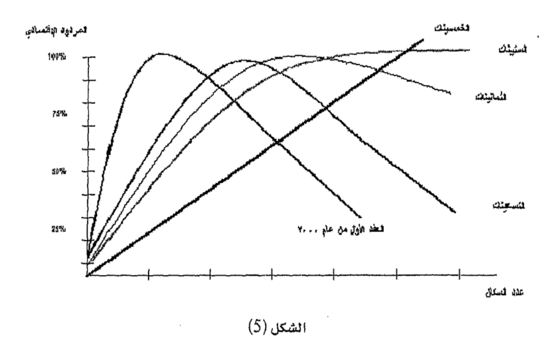
إن طرح موضوع تنظيم الموارد البشرية وضبطها، يكتسب أهمية خاصة في عصر المعلومات وللأسباب التالية:

1. التغير السريع في التقانات الصناعية والإدارية، الأمر الذي يتطلب تحديد آني لعمليات إعادة التأهيل والتأهيل كماً ونوعاً. الأمر الذي يتطلب برامج حاسوبية كفؤه لتحديد المطلوب.
2. إن عصر المعلومات ارتبط بعصر العولمة، الذي يعني حرية انتقال البضائع والأشخاص وأصبحت مواردنا البشرية، ضمن مجال الخطر، لذا لابد من تنظيمها، بهدف حمايتها وتأمين العمل اللازم لها.

الأمر الذي يتطلب إجراءات فورية مثل:

- إجراء حصر للموارد البشرية الوطنية وتصنيفها حسب تأهيلها وانشغاليتها.
- افتتاح مكتب تشغيل وطني.
- افتتاح معاهد تأهيل وإعادة تأهيل وإشراك الجامعات بشكل فعال في هذه المهمة.
- إحداث هيئة عامة تعني بضبط التزايد السكاني نظراً لخطورة الوضع الشكل(5) إطلاق برامج وطنية (تثقيفية، تنظيمية، قانونية، ...) لمعالجة الموضوع.

تأثير تزايد عدد السكان على المردود الإقتصادي العام



الشكل (5)

5) ملامح استراتيجية تطوير الموارد البشرية العربية:

1-5 الأهداف الاستراتيجية:

ترسم الاستراتيجيات والخطط الوطنية والقومية انطلاقاً من متطلبات الواقع والطموح القومي، وقد تكون أهداف التنمية في الأقطار العربية في هذه المرحلة، حيث يزداد التنافس التقاني والتجاري وتنتشر وتفرض مبادىء العولمة، هي:

1. زيادة القدرة التنافسية للصناعات الوطنية.
2. زيادة وتضخيم القيمة المضافة على المواد الأولية المحلية.
3. زيادة دور الموارد البشرية المتوفرة في التنمية، وتصريف أكبر قدر من التزايد السكاني في الصناعة.

2-5 أفكار حول استراتيجية تطوير الموارد البشرية:

تم بناء مقترح الاستراتيجية في هذه الدراسة على المبادئ التالية:

1. التطوير المستمر للعاملين تطوير مستمر للأعمال.
2. لا مركزية في القرار وتوزيع جيد للمسؤوليات والصلاحيات.
3. المدير مؤهل ومسؤول وبقدر الصلاحيات تكون المسؤوليات والرجل المناسب في المكان المناسب.
4. مرونة في التغيير وإشراف غير مباشر على التنفيذ.
5. بقدر العطاء يكون الراتب والربح.
6. التأكيد على التطوير النوعي.

تتضمن الاستراتيجية المقترحة المواضيع التالية:

5-2-1 إعادة هيكلة النظام التعليمي لتلبية حاجات الصناعات الحديثة والتطور التكنولوجي المتسارع في:

- نوعية الموارد البشرية المطلوبة للصناعة المحلية.
- كمية الموارد البشرية المطلوبة للصناعة.

5-2-2 إعادة النظر في القوانين والأنظمة المتعلقة بالتعليم والتدريب والبحث والتطوير لـ:

- تحقيق لا مركزية في اتخاذ القرارات الخاصة في أنظمة القبول والمناهج لزيادة المرونة، والتأقلم مع التطور الصناعي السريع، وتخفيف العطالة الكبيرة في اتخاذ القرارات.
- ربط الجامعات والمعاهد ومؤسسات البحث والتطوير بالصناعة الوطنية.

3-2-5 بناء منظومات تدريب وإعادة تأهيل وطنية قومية وفعالة في سبيل:

- إعادة تأهيل الأطر العلمية والفنية الحالية، لتكون قادرة على الانخراط في عملية التنمية القائمة.
- تدريب الأطر العلمية والفنية المشاركة في عملية التنمية لتلبية الحاجات المستجدة.

4-2-5 إعادة هيكلة منظومة البحث والتطوير لتكون قادرة على:

- استيعاب وتوطين التقانات القائمة والعمل على تطويرها وتسويقها.
- تطوير تقانات وطنية تجعل الصناعات الوطنية منافسة في السوق العالمية.

5-2-5 إعادة هيكلة صناعات القطاع العام والمشترك القائمة بهدف:

- تحسين إدارتها لتحسين أدائها.
- تأمين مرونة أكبر في التخطيط للإنتاج نوعاً وكماً.
- تأمين مرونة أكبر في الاستخدام والتسريح والأجور.

3-5 وسائل تنظيمية وإجرائية:

- تشكيل لجان وطنية من الجامعات والمعاهد التعليمية والصناعة لإعادة هيكلة الجامعات والمعاهد لتأمين الموارد البشرية اللازمة للصناعات القائمة نوعاً وكماً.
- إقامة الكليات الجديدة في مواقع الصناعة القائمة.
- إقامة حدائق علم وحواضن تقانية بالقرب من مواقع الصناعة القائمة ودعمها مادياً ومعنوياً.
- تخصيص ميزانية وطنية مناسبة للبحث والتطوير تخصص للشركات الصناعية التي:

- تستخدم الموارد المحلية.
- تطور تقانات محددة مناسبة.

5-3-1 وتصرف المساعدات من خلال لجنة وطنية مشكلة من الوزارات المختصة ومن المؤسسات الصناعية الخاصة والمشتركة.

- تقديم دعم مالي ومعنوي (إجازات دراسية) للراغبين في إعادة التأهيل أو زيادة تحصيلهم العلمي.
- إحداث مراكز تدريب وطنية وخاصة لتأهيل أو إعادة تأهيل الموارد البشرية اللازمة للصناعات القائمة.
- تشجيع قيام جامعات ومعاهد خاصة تتحرر من شروط القبول في الجامعات والمعاهد الحكومية ودعمها مالياً ومعنوياً على أن تكون الامتحانات والمناهج بإشراف حكومي.
- تشجيع قيام المكاتب الاستشارية والحواضن التقانية الخاصة ودعمها مادياً ومعنوياً بقدر ما تقدمه من إنجازات علمية وتقانية تصب في تطوير الصناعة الوطنية.
- إحداث كليات ومعاهد إدارة مرموقة يتم الالتحاق بها ضمن شروط مشددة كما في الدول الصناعية.
- إحداث معاهد إعادة تأهيل المديرين.
- وضع خطة زمنية للشركات العامة والمشتركة لإعادة هيكليتها والحصول على شهادة المطابقة لأحد أنواع المواصفة القياسية إيزو 9000، وتأمين متطلبات هذه المواصفة.
- تشجيع ودعم الشركات الخاصة الراغبة في الحصول على شهادة المطابقة لأحد أنواع المواصفة القياسية إيزو 9000.
- وضع برنامج زمني لرفع الحماية المطلقة عن الصناعات الوطنية لتحفيزها على التطور والمنافسة.

2-3-5 وسائل وإجراءات قانونية:

- تعديل قانون تنظيم الجامعات لتسمح بمشاركة الاتحادات النوعية الصناعية وغرف الصناعة والتجارة في مجالس الكليات والأقسام.
- تغيير نظام القبول في الجامعات والمعاهد وعدم الاقتصار على مبدأ علامات الثانوية واتباع نظام مزدوج، مجاني أو شبه مجاني حسب علامات الثانوية، ومدفوع غير مرتبط بالعلامات والسن كما هو متبع في عدد من الدول الصناعية.
- إلغاء شرط السن وسنة الحصول على الشهادة عند القبول في الجامعات والمعاهد.
- إعطاء مجالس الكليات حرية أكبر في تحديد شروط مسابقات القبول وتعديل المناهج مع إشراف مركزي على حسن التطبيق.
- حسم ميزانية التدريب والتأهيل في الشركات الخاصة والعامة من ضرائب الأرباح.
- إلغاء سقف الرواتب والأجور ونظام الترفيع الدوري.
- سن قوانين وتشريعات صارمة تحفظ الحقوق الفكرية والصناعية.

الفصل الرابع عشر



إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية

إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية

إدارة المعرفة *Knowledge Management*:

من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة

يتفق الكثيرون من المفكرين والكتاب المعاصرين أن العالم يعيش الآن مرحلة مختلفة ومتميزة عما سبقها من مراحل، وقد شاع استخدام تعبير "عصر المعلومات" لوصف هذه الحالة التي تتميز بما يلي[1]:

سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وبروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصادي الوطني.

بروز الخدمات باعتبارها الجانب الأهم في النشاط الاقتصادي.

بروز الأنشطة الفكرية في تأثيرها الواضح على المنظمات والأنشطة في مختلف المجالات.

تزايد جرعة المعلومات في تكوين السلع والخدمات بحيث أصبحت تمثل النسبة الغالبة من تكلفة الإنتاج.

الاستثمار المكثف لنتاج الفكر الإنساني المتمثل في البحوث والدراسات والتحليلات الفكرية والمبتكرات المستحدثة في مختلف آليات معالجة متطلبات الحياة.

الاستثمار المكثف لتقنيات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات والمزج بينهما لتحقيق على درجة من التواصل والعمل في الوقت الحقيقي.

(1) محمد احمد إسماعيل" المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

التطوير المتسارع في المكونات البرامجية وتيسير التعامل بالحاسب الآلي في مختلف المجالاتز

الإنتاج الكبير المتسارع للمعلومات، وارتباط إنتاجها بالمستخدمين لها في شبكات محلية وإقليمية وعالمية هي في ذاتها متشابكة.

وقد أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات وما صاحبها من طفرات تقنية مماثلة في مجالات الإلكترونيات والاتصالات والبيولوجيا الحيوية، فضلاً عن التغييرات الجذرية في النظم والأوضاع والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وبروز ما يسمى بالنظام العالمي الجديد، إلى اهتمام مكثف بالإنسان والتنمية البشرية باعتبارهما غاية كل تقدم اقتصادي ومادي. وبنفس المنطق فإن الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع تخطى بمراحل النظرة التقليدية له باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج يتمتع بقدرات جسمانية ومهارات يدوية فنية بالدرجة الأولى.

ومن ثم صار الاهتمام بالعلم والبحث العلمي ركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة، وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني متمثلاً فيما يسمى "المعرفة" سمة العصر الجديد أو عصر المعرفة. ويعبر دركر عن تلك التحولات المؤدية إلى بزوغ وسيطرة المعرفة تدرجاً.

وانتقالاً من عصر المعلومات كما يلي:

إن المعيار الأهم لتقييم المدير هو مدى صعوبة عمله، وحجم أنواع المعلومات التي يستخدمها وينتجها.

إن المعلومات تحل محل السلطة الآن.

لا يكفي أن يعرف المدير ما حوله، بل يجب عليه أيضاً معرفة نفسه.

إن العالم يتحول الآن من نظام يقوم على الأوامر أو استخدام السلطة، إلى نظام يقوم على المعرفة.

وقد أدخل دركر تعبير "عمال المعرفة" للدلالة على التحول الجذري الذي يحدث في مختلف مجالات العمل حيث ركيزة النجاح الآن ليس من يستخدمون السلطة أو المهارات اليدوية، بل المسلحون بالمعرفة من باحثين وخبراء ومصممين في فروع العلم والمعرفة المختلفة يوظفونها لتحقيق أهداف منظماتهم.

ونتيجة لهذا التحول فقد زادت نسبة المشتغلين أصحاب المعرفة في مختلف المنظمات عن غيرهم، وهؤلاء هم الذين يباشرون ما يسميه الأنشطة المعرفية وهي المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية لأي منظمة حيث تشكل منها قدراتها الأساسية وهو يعدد مظاهر أهمية هذه الأنشطة المعرفية وآثارها في المنظمات المعاصرة على النحو التالي:

إن الأنشطة المعرفية تحتل الأماكن الأكثر حساسية وتأثيراً في سلسلة القيمة لأي منظمة سواء في مجالات الإنتاج السلعي أو الخدمات.

الأجدر بالإدارة أن تركز اهتمامها على تنمية الأنشطة المعرفية ومن ثم "القدرات الأساسية" لتكون على مستوى متميز فيما تباشره من أعمال وإلا فإنها تخسر كثيراً إذا باشرت أنشطة هناك من يباشرها أفضل منها، والأجدر أن تتخلص منها وتعتمد على تلك المنظمات الأعلى تميزاً في الحصول على ما تحتاجه من تلك الأنشطة. وهذا ما يعبر عنه "بالاستناد إلى الغير".

إن الاستثمار الأمثل لتلك الأنشطة المعرفية يجب أن يتجه إلى الوصول بالنشاط إلى مستوى "الأحسن في العالم" وهو ذلك المستوى الذي يميز المنظمة ولا تجاريها فيه أي منظمة أخرى.

إن إعمال هذا الفكر يتطلب بالضرورة مراجعة كاملة لكل المفاهيم والأسس والقيم والأفكار التي قامت عليها المنظمات سابقاً والتي تحددت على أساسها العلاقات والحدود بين الصناعات والقطاعات المختلفة في الاقتصاد الوطني.

مجتمع المعرفة Knowledge Society:

يقول دركر إن مجتمع ما بعد الرأسمالية– وهو ما يصفه بأنه مجتمع المعرفة – سوف يتميز بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج، وهذا المجتمع الجديد يضم طبقات جديدة تختلف عما كان سائداً في المجتمع الرأسمالي. ففي ذلك المجتمع

توجد طبقتان:

- الرأسماليون، وهؤلاء حل محلهم في الأهمية المديرون.
- العمال، الذين يتحول فئة منهم إلى طبقة وسطى نتيجة لارتفاع مستوى الإنتاجية والتقدم الصناعي.

أما في مجتمع المعرفة فيتكون من طبقتين أساسيتين هما عمال المعرفة وعمال الخدمات، كما ستكون الأنشطة المعرفية هي أساس إنتاج الثروة وأهم أدواتها هما "الإنتاجية" والابتكار وستكون المهارة الإدارية الأساسية هي كيفية توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة ومن هنا سيكون في مجتمع المعلومات:

1. المديرون ذوو المعرفة Knowledge Executives.
2. المهنيون ذوو المعرفة Knowledge Professionals.
3. الموظفون ذوو المعرفة Knowledge Employees.

وتتميز المعرفة في عصرها الجديد بكونها "معرفة متخصصة" يمارسها المتخصصون على عكس النمط السابق للمعرفة "العمومية".

☒ إنتاجية المعرفة:

تتركز قيمة المعرفة في كونها أساس لأنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها لأي من الأغراض الثلاثة التالية:

التحسين المستمر وهو العمل على تطوير العمليات، المنتجات والخدمات الحالية بتطبيق المعرفة المتاحة.

استخدام المعرفة الحالية لإنتاج عمليات، منتجات وخدمات جديدة ومختلفة ولكن من نفس أنواع المنتجات الحالية.

ابتكار عمليات منتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل.

وفي نفس الاتجاه نجد توفلر يؤكد أن المعرفة هي مصدر القوة الأعلى جودة ومفتاح "نقلة القوة"، ومن ثم فإن الصراع على تملك المعرفة والسيطرة عليها واحتكار وسائل الاتصالات الناقلة للمعرفة هي في قلب الصراع العالمي الجديد. وفي الأساس فإن الاتفاق بين المفكرين في هذا المجال يقود على التأكيد على أن "المعرفة قوة" وأن المستقبل ينتمي إلى هؤلاء الذين يستخدمون عقولهم وليس أيديهم.

تعريف المعرفة ومصادرها:

"المعرفة" اسم مشتق من الفعل "يعرف" وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم، وهي إذن كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم. والمعنى أن الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان تتمثل جميعها في الرصيد المعرفي أو الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات.

ونميز بين نوعين من المعرفة:

المعرفة المعلنة: وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد بشكل معلن.

المعرفة الذاتية أو الكامنة في الإنسان: وهي المعتقدات والاتجاهات والمدركات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان والتي تمثل جماع مفاهيمه وتجاربه وخبراته المختزنة داخله والتي لا يعبر عنها صراحة ولا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن..

إن تخليق المعرفة التنظيمية وهو سر نجاح الإدارة اليابانية وتفوقها على الإدارة الأمريكية والأوروبية، وهي تلك العملية التي تتضمن:

قدرة المنظمة كلها على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أفرادها، والمعرفة المعلنة التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها وتعاملاتها.

نشر هذه المعرفة التنظيمية في مختلف مستويات وقطاعات المنظمة لتكون هي الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية. ومن ثم العمل الإنتاجي في المنظمة.

تضمين هذه المعرفة التنظيمية في كل العمليات والأنظمة، المنتجات، والخدمات التي تتعامل فيها المنظمة. والفكرة المحورية هنا أن "عملية تخليق المعرفة" تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر والمتصاعد بما يؤدي إلى تكوين الميزة التنافسية.

وللتأكيد، فإن التفاعل بين نوعي المعرفة الكامنة والمعلنة يمثل أحد أهم عناصر عملية تخليق المعرفة التنظيمية حيث يتم تزاوج المعرفة الرسمية للمنظمة [الأهداف، السياسات، القرارات، الاستراتيجيات، المفاهيم والقواعد والمعايير]، والمعرفة الكامنة لكل فرد من أفرادها، وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين عناصر

المنظمة ومستوياتها وإزاحة الموانع بين نوعي المعرفة بما يؤدي إلى تكوين "معرفة مشتركة" تسود المنظمة وأفرادها. وبذلك يتم تكوين المعرفة التنظيمية عند مستوى الفرد، الجماعة، والمنظمة على إطلاقها. وبذلك يمكن تصوير عملية تخليق المعرفة التنظيمية على أنها تفاعل مستمر على محورين:

المحور الأول: أنواع المعرفة ويشمل:-

تفاعل المعرفة الكامنة للفرد مع المعرفة الرسمية [المعلنة] للمنظمة.

تفاعل بين المعرفة الداخلية للمنظمة والمعرفة الخارجية [مصادر المعرفة خارج المنظمة].

المحور الثاني: مستويات المعرفة ويشمل:-

تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة المنظمة.

تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة جماعة [جماعات] العمل.

تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة المنظمة.

تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة جماعة [جماعات] أخرى.

إن النجاح في تخليق المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المنظمة في فتح قنوات الاتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ يخابي تحويل المعتقدات والمدركات والقيم التي يختزنونها بداخلهم إلى كلمات وتعبيرات معلنة يمكن تداولها فيما بينهم وانتشارها في أرجاء المنظمة حتى يمكن لها أن تجدد طريقها للاندماج فيما يتم من عمليات، منتجات، ونظم وخدمات.

وتبدأ المعرفة عادة لدى الفرد، ومن ثم تنتقل هذه المعرفة إلى المنظمة من خلال التفاعل بين مدركات ومعارف وقيم واتجاهات الفرد التي يريد طرحها على

المنظمة، وبين النظم والقواعد والسياسات والهياكل والأساليب المقررة للسلوك التي تحددها المنظمة وتبغي فرضها على الفرد. وتستمر هذه العلاقة التبادلية معلقة بالقوة النسبية لكل من الطرفين، حيث تتمركز قوة الفرد في معرفته، وتتمركز قوة المنظمة في عناصر السلطة، وقد كانت الغلبة في النظم الماضية للسلطة بينما تتحول القوة الآن لتكون في المعرفة. ومن ثم فإن عملية تخليق المعرفة التنظيمية يشارك فيها الجميع في المنظمة، الإدارة العليا والإدارة الوسطى والعاملون في مختلف المستويات، ولكن كل يشارك بقدر بحسب مصادر معرفته الكامنة أي بحسب قوته النسبية. وحيث يتمتع المهنيون والأخصائيون الذين يباشرون الأنشطة المعرفية ومن يسميهم دركر عمال المعرفة بقدر من المعرفة أعمق وأوسع وأشد وضوحاً من غيرهم، لذا فإن تأثيرهم في تخليق المعرفة التنظيمية يكون أوضح وأقوى من غيرهم من فئات العاملين في المنظمة.

☒ تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية:

لقد أنتجت الثورة المعرفية آثاراً هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها في التالي:

اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحداً من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المنظمة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق وبحوث تطوير المنتجات، والمخططين المختصين في إعداد الخطط والبرامج، والموازنات، ومنتجي الأفكار من رجال التسويق، والعلاقات العامة وخبراء الإعلان والترويج وتنمية المبيعات، ومصممي المنتجات، والعاملين في الموارد البشرية مثل المدربين وخبراء العلاقات الإنسانية، ثم مجموعات العاملين في المجالات الجديدة من محللي المعلومات ومبرمجي الحاسبات الآلية وأخصائي الشئون الدولية العاملين في رسم

برامج العولمة للمنظمات وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة.

اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة أو لإنشاء الفرص التي تتفق ومصالح الإدارة. وتضم تلك المصادر العملاء، والموردين، والموزعين وطوائف عديدة من المتصلين بشئون المنظمة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر وحتى المنافسين. هؤلاء جميعاً يمتلكون "معرفة" أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم معتقدات، وتقنيات لا تتوفر للمنظمة، ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية وإلا استغرقت مئات السنين. ويعتبر الحصول على تلك المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي للإدارة تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها. ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية، وكذا تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل، وملاحقة المعارض والمناسبات المحلية والدولية التي تطرح فيها المبتكرات، وتتراكم من خلالها معلومات متجددة.

إدراك حقيقة هامة، وهي أن المعرفة في تطور، وأن لكل عصر معارفه، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع المناخ المحيط، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين، والآثار المترتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة، كل تلك المعرفة لا تهدر أو تنحى جانباً، بل تجمع وتحلل وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتم توظيفها في تطوير الهياكل

والأفكار والأساليب والأنشطة والمعاملات وكل ما يجري في المنظمة وما ينتج عنها، بحيث تصبح المنظمة شأنها شأن الكائن الحي الذي يتعلم من تجاربه ويكتسب مفاهيم ومدركات وخبرات ودوافع متجددة تسهم في تطوير سلوكه وتجديده وبذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمة. من جانب آخر، كان لهذا الاكتشاف تأثيره في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد، وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، وضمان عدم تجمده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث.

اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يتاح للإدارة التعامل فيها، ذلك أن المعرفة خلافاً لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام ولا تهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس. ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعداً جديداً يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.

إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس "أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة. ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة ولاتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، وحيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المنظمة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى متخصصة، فقد تكونت مجموعة من المفاهيم المهمة في فكر إدارة الموارد البشرية المعاصرة تتمثل فيما يلي:

من المفيد للمنظمة أن تركز مواردها البشرية الداخلية لأداء وتنمية عدد قليل من الأنشطة المعرفية ومصادر القوة الخدمية التي تنجح من خلالها في خلق تميز واضح ومستمر لدى عملائها (مثلاً قواعد بيانات متميزة، خبرات فنية أو تنظيمية غير مسبوقة...)، أما بالنسبة لباقي الأنشطة اللازمة فهي تسعى للحصول عليها من جهات خارجية متخصصة تتمتع بتفوق وتميز في تلك المجالات. وقد بينت كثير من الدراسات فاعلية وجدوى الإسناد للغير طالما أن المنظمة لا تملك القدرات التي توفر لها التميز، وفي هذا الصدد تحاول المنظمة البحث عن ذلك المصدر الخارجي الذي يوفر لها هذه الميزة بتوريد أو تنفيذ تلك الأنشطة الجانبية حتى تتفرغ المنظمة في إنتاج الخدمات المعرفية التي تتميز هي فيها. وفي بعض الأحيان قد تلجأ المنظمة إلى احتواء ذلك المصدر الخارجي المتميز بالشراء ضماناً لاستمرار حصولها على تلك الخدمات مثلما فعلت جنرال موتورز بشراء شركة كانت تمدها بخبرات تقنية مهمة هي Electronic Data systems.

أن ما تقدمه أي منظمة من منتجات ليس هو في ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو التقنيات أو "المعرفة" التي تتوفر للمنظمة ويصعب على المنافسين تكرارها. وبذلك تتجلى قيمة المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة وهم مصدر تلك الميزات أساس تفعيلها.

ونتيجة للاكتشافات السابقة، فقد نشأت حالة فكرية جديدة تسود نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها تتمثل فيما يلي:

أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية. وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز.

أن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة – كما كان الشأن في نظم المعلومات، بل الأهم هو تخليق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز. وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها، وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترحات. وبذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل في الحقيقة العمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية تخليق ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين "القدرات المحورية" ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.

أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص والمعوقات ومن ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدراً للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصره المختلفة والتي تمثل منبعاً لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير الرصيد المعرفي بها. كما أن المناخ الخارجي يحتوي مجموعة كبيرة من المنظمات الأكثر تميزاً في أنواع الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحصل منها على الأنشطة التي لا تتوفر لها فيها مقومات التميز حتى تتفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات كبرى.

أن تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة من نحو:

التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي، بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الهرمي المعكوس.

التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند على انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها. ومن هنا كان تحول بعض إدارات الموارد البشرية في المنظمات المتقدمة إلى نظم الخدمة الذاتية التي يباشر فيها الموظفون إنهاء معاملاتهم مع إدارة شئون الموارد البشرية من خلال شبكة الإنترنت أو الإنترنت.

التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة، ونتيجة لهذه التحولات يمكن الاطمئنان إلى ترسيخ منهج إداري جديد هو الأداء من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة.

والخلاصة أن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجهات مهمة كان لها تأثيرها في تحوير إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة "إدارة رأس المال البشري" وهو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة.

الفصل الخامس عشر

الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة



الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
في عصر العولمة

1) التوجهات البارزة في العالم اليوم:

تسود العالم اليوم مجموعة من التوجهات البارزة تعبر عن مجمل التغيرات الجذرية التي طالت مختلف جوانب المجتمع العالمي. وتدل تلك التوجهات على أوضاع جديدة ومتجددة في هيكل النظام العالمي من أهمها:

- أنماط جديدة في العلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين دول العالم وفيما بين تكتلات ومجموعات دولية تتصارع على قيادة النظام العالمي الجديد والسيطرة على حركته.
- أوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية متغيرة داخل البلد الواحد، أنشأت حالات جديدة تماماً في أنماط الحياة والاستهلاك وتوجهات العمل والإنتاج.
- قوى التغيير والتطوير الفاعلة وذات التأثير الشامل والعميق في عناصر ومكونات النظم الاقتصادية والاجتماعية الكلية Macro والجزئية Micro، ومن أهمها التطورات التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات.

ويمكن رصد أهم التوجهات البارزة في عالمنا المعاصر – والتي تمهد لعالم الغد – فيما يلي:

- التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة عظمى واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية التي تسعى لإعادة تشكيل الوضع العالمي بما يحقق لها السيطرة السياسية والاقتصادية والعسكرية والنفوذ الثقافي الشامل.
- التحول في معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق وتأكيد الدور الفاعل والأساسي للقطاع الخاص، وإتاحة الفرص للاستثمار الخاص سواء الوطني

أو الأجنبي لمباشرة الدور الأكبر في حقل التنمية الاقتصادية وفقاً لقواعد اللعبة الرأسمالية.

- التوجه لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير مجالات أرحب للتعاون الإقليمية، ولمعادلة الآثار التي نشأت عن التوجه الدولي لتحرير التجارة وفقاً لاتفاقيات الجات 1994، وفي مقدمة تلك التكتلات المجموعة الأوروبية، مجموعة الآسيان، مجموعة باسفيك ونافتا التي تضم الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك. كما تجري مجالات منذ عدة سنوات لإقامة السوق الشرق أوسطية.
- الانطلاقة الهائلة للثورة التقنية والعلمية وانتشار تطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة والسيطرة المتزايدة لتقنية المعلومات والاتصالات ICT على قطاعات الإنتاج والخدمات وحتى الحياة المجتمعية والأسرية.
- اشتداد المنافسة العالمية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمنظمات والدول Competitive Advantages، وتخافت القيمة التقليدية للميزات النسبية Comparative Advantages التي طالما اعتمدت عليها الاقتصاديات الكلية والجزئية.
- وفي ذات الوقت، ونتيجة اشتداد المنافسة والتصارع على الأسواق، وضخامة الاستثمارات اللازمة لتمويل مشروعات البحوث والتطوير، برز اتجاه قوي لتكوين تحالفات Alliances بين المتنافسين لتحسين فرصهم في غزو الأسواق ومواجهة باقي المنافسين.

وفي قمة تلك التحولات والتغييرات ظهرت العولمة Globalization باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة للعالم اليوم، وأصبحت منظمات الأعمال في مختلف دول العالم تسعى لاستثمار الفرص السانحة في تلك السوق العالمي الكبيرة اعتماداً على تقنيات المعلومات والاتصالات، وتوافقاً مع مجمل التوجهات السابقة والتي تشير كلها إلى قيام سوق عالمية واحدة لا تفصل بين أجزاءها الحواجز أو المعوقات التقليدية.

أهم التحولات ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية:

- **الثورات العلمية والتقنية:**

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات. وقد أدت تلك الثورات العلمية والتقنية إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت "الإدارة" أن تعمل في ظلها، وساعدتها في التخلص من قيود ومحددات كانت دائماً من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية. ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود وحدود المكان والزمان وندرة الخامات والموارد الطبيعية وضرورات النمطية في نظم الإنتاج الكبير. وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف. فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل كثيراً نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيراً وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورات استيعابها والتعامل معها بكفاءة. وقد نتج عن كل ذلك تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعلميات قياس وتقييم الأداء، وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت. كذلك ونتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المنظمات المعاصرة نما الاتجاه نحو تمكين العاملين Empowerment وإشراكهم في تحميل مسئوليات اتخاذ القرارات. ولا شك أن الثورة العلمية والتقنية كانت عاملاً مهماً في تيسير عولمة الأسواق والإسراع بمعدلات نمو التجارة الإلكترونية من خلال تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية التي تأتي شبكة الإنترنت نتيجة مباشرة لها.

إن حجم التعاملات الدولية عبر شبكة الإنترنت في تزايد مطرد ويؤكد حقيقة حرية التجارة الدولية وتخطيها الحدود الوطنية والضوابط الحكومية حتى قبل إتمام تنفيذ مقررات اتفاقيات الجات، الأمر الذي يؤكد أهمية التحول نحو نوعية جديدة من الموارد البشرية تتناسب مع الأوضاع المعاصرة.

- **عالمية الأسواق وتحرير التجارة:**

وتأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية متينة فيها. وقد كان هذا التحول عاملاً رئيسياً في توجيه اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة. كما أن تواجد المنظمات في دول متعددة ألزمها التعامل مع الموارد البشرية الوطنية، ومن ثم بدأت أهمية فكرة إدارة التنوع في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة اختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين من دول مختلفة، حيث تسعى الشركات العالمية أو متعدية الأممية إلى تشكيل مواردها البشرية من جنسيات متعددة تتوافق مع تعدد الدول التي تتواجد فيها تلك الشركات.

وكان توقيع اتفاقيات الجات وإنشاء منظمة التجارة العالمية عنصراً فاعلاً ومؤثراً في إعادة تشكيل السياسات الاقتصادية وأسس تنظيم قطاعات الأعمال في الدول الموقعة على الاتفاقيات والملتزمة بتنفيذ ما نصت عليه من إلغاء تدريجي خلال سنوات محدودة للرسوم والضرائب الجمركية على الواردات، وكذا إلغاء كافة أشكال الحماية غير الجمركية وفتح أسواقها أمام السلع والخدمات الوافدة من خارجها، وتحمل أعباء اقتصادية واجتماعية هائلة نتيجة اختلاف المواقف النسبية لقطاعات الإنتاج الوطنية في كثير من دول العالم وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الطاغية الآتية من الدول المتقدمة اقتصادياً.

وينصب تأثير هذا المتغير ليس فقط على فكر وتقنيات إدارة الموارد البشرية في إطلاقها، وإنما وبالدرجة الأولى فإن تأثيرها موجه إلى القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ولمواجهة تحركات المنافسين الآتين من الخارج دون عوائق، وكذا للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات وأشكال الحماية والرعاية من الدولة كما في السابق.

كذلك يصب في هذا الاتجاه حركة تكوين التجمعات الاقتصادية الإقليمية التي تحاول إقامة نوع من التوازن بين مصالح الدول المكونة للتجمع الإقليمي وبين ضرورات الانصياع لمتطلبات تحرير التجارة الدولية التي تفرضها الدول الكبرى وفي مقدمتها الولايات المتحدة لتحقيق مصالحها الذاتية بالدرجة الأولى. ففي هذه الحالات يكون المطلوب نوعيات متميزة من القيادات الإدارية العليا والأفراد المختصين بالتعامل في إطار تلك التجمعات. كما يصب في نفس الاتجاه حركة التعاون الأوروبي مع دول البحر المتوسط والمتمثلة في اتفاقيات المشاركة مع بعض دول المنطقة العربية.

- **التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية:**

كان انهيار الاتحاد السوفيتي القديم وما تبعه من تفسخ في الجمهوريات السوفيتية وتصدع في جبهة الاشتراكية العالمية بشكل عام من أهم العوامل التي ساعدت كثيراً من الدول على مراجعة نظمها السياسية والاقتصادية، وشجعت على التحرر من مظلة الحكم الشمولي وسيادة البيروقراطية الحكومية في نظم الاقتصاد المخطط مركزياً. وتبع هدم سور برلين إعادة توحد ألمانيا الغربية والشرقية وتحرر دول أوروبا الشرقية من نظم الحكم الشيوعي وتحولها بدرجات مختلفة إلى ديمقراطيات على النمط الغربي تسعى للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي والالتحاق بركب السوق الأوروبية والعملة الأوروبية الموحدة. وكان لزاماً على تلك الدول أن تأخذ بنظام اقتصاديات السوق وتتخلص من الملكية العامة لقطاعات الإنتاج

والخروج من عزلتها الاقتصادية السابقة والاندماج في السوق العالمي. وقد امتد تأثير هذه الحركة نحو الديمقراطية واقتصاديات السوق إلى كثير من الدول خارج أوروبا في أفريقيا وآسيا ودول الشرق الأوسط وذلك بدرجات متباينة من العمق والنجاح. وقد ساعدت هذه الحركة التحررية على انطلاق مؤسسات ومنظمات واتفاقيات تسعى جميعها إلى تنمية التواصل العالمي وانفتاح الدول بعضها على بعض وإزالة القيود المانعة لحركة الأموال والقوى العاملة والمبادلات الاقتصادية بين دول العالم. وشهدت التعاملات في العملات والأوراق المالية وحركة الاستثمارات المباشرة طفرات هائلة في السنوات الأخيرة.

وقد كان لتلك التحولات السياسية تأثيراتها الهائلة على قضايا الإنسان وتصاعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان، واحترام حرية الإنسان في اختيار نوع العمل، وحمايته من البطالة، وتقييد حرية أصحاب الأعمال في فرض نظم وشروط التوظف. وتصاعدت حركات تسعى إلى تجريم تشغيل الأطفال، بل أصبحت هذه القضية أهم الشروط التي تنطوي عليها اتفاقيات التعاون والمشاركة بين الاتحاد الأوروبي وغيره من الدول. كما تجسد التحول السياسي على المستوى العالمي نحو النظم الليبرالية بشكل عام والقائمة على التعددية الحزبية، والديمقراطية النيابية بشكل أو بآخر. ومن ثم بدأت الدول والمنظمات في الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير فرص التعليم الأفضل، والرعاية الصحية والاجتماعية، وتخصيص جوانب مهمة من الميزانيات العامة لمشروعات تشغيل العاطلين وتطوير نظم الضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة. كل ذلك أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات أعلى، وبالتالي يتطلعون إلى أساليب أفضل في التعامل من جانب الإدارة المسئولة في المنظمات، ولا يقبلون الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية التقليدية.

- **الصحوة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم:**

انتبه العالم إلى أهمية الثقافة والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية، وسارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم

التعليم بها على مختلف المستويات ووجهت نسباً متزايدة من الناتج القومي الإجمالي بها نحو تحسين نوعية التعليم وزيادة قدرته على استيعاب أعداد متصاعدة من السكان. وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل في تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم من بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم أينما كانوا ومهما تباعدت مواطنهم عن مصادر التعليم التقليدي في بلادهم. بل وتجاوزت إمكانيات التعليم من بعد حدود الدولة الواحدة وأتيحت لمواطني العالم الحصول على فرص للتعليم والحصول على خدمات تعليمية متطورة من مصادر أجنبية تبعد آلاف الأميال عن مقار إقامتهم. وأصبح مفهوم "التعليم مدى الحياة" هو السائد في معظم الدول، وتعمل منظمة اليونسكو على نشره وترويجه وتطوير آليات مساعدة للدول في تطبيقه. كما أصبحت القنوات الفضائية ونظم البث المباشر عبر الأقمار الصناعية التي تملأ السماوات المفتوحة الآن مصدراً رئيسياً للمعلومات والتأثير الثقافي المتبادل بين دول العالم عاملاً أساسياً في انصهار الثقافات المختلفة وبداية ظهور ثقافة عولمية.

لقد أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعاً جديداً يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي يسمح للإنسان تحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة. وكانت المحصلة المهمة لتلك الصحوة الثقافية والتعليمية أن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية أطلق عليها بيتر دركر اسم "عمال المعرفة" الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات.

- **الانتباه إلى البيئة:**

اهتم العالم في السنوات الأخيرة بقضية البيئة وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة وانعقدت لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الحكومات والمنظمات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصحاح البيئة، وانعكس هذا الاهتمام على

مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر الثقافية والتعليمية والإنتاجية ومنظمات المجتمع المدني على اختلاف توجهاتها. وتبلورت الصحوة البيئية في نظم وآليات للإنتاج تراعي متطلبات المحافظة على البيئة، وتطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمي والاندماج في هيكل العلاقات الدولية.

ويمثل الإنسان والاهتمام به محور مشروعات التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة، وبالتالي اهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المنظمات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة. فقد اعتبرت الإدارة أن الإنسان هو محور الإنتاج أساس تحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساس للتقدم الإنتاجي.

- **بزوغ عصر المعرفة:**

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور.

وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع. وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات.

وأصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنظمة أو الدولة. فالمعرفة وليست المال أو المنصب الإداري أو النزعة السياسية هي مصدر السلطة الحقيقي في عصر ومجتمع المعرفة. وقد ترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، واتجاه النسبة الغالبة من أفراد المجتمع إلى الاشتغال بها خاصة في صناعات الخدمات التي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصادياً وتقنياً ومعرفياً.

وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. ويترتب على ذلك أن يصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي. كما تبنت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحداهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.

2) الملامح الرئيسية لفلسفة "الإدارة الجديدة":

نشأ عن حركة المتغيرات والتحولات واقع جديد وكذلك مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير والعلم والتقنية والانفتاح والانتشار والتواصل. وتمثل هذه الأفكار الإدارية الجديدة الأساس الذي تبنى عليه فلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وتعتمد فلسفة الإدارة الجديدة المفاهيم والتوجهات التالية كأساس لتنظيم وإدارة المنظمات على اختلافها [ومن ثم لإدارة الموارد البشرية بها:

الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنظمة.

التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة، وإعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته.

السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها.

استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.

استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلة وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.

الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنظمة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.

تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم الإدارة في صناعته.

السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق.

الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.

استثمار وإدارة الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله على مدار الساعة والتحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة الإدارة.

تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومناطق ومستويات الأداء، والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح باعتبارها توجه فكري يع ثقافة المنظمة جميعها وليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة وهي في النهاية تعبير عما يرضي العملاء.

التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنظمة.

استثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء قدرة تنافسية متعالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الآخرين حتى من المنافسين، وتكوين تكتلات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين.

المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة.

قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير، وبالتالي تعتبر الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير.

الإيمان بمنطق العمل المتزامن بديلاً عن أسلوب ومنطق العمل بالتتابع والاستفادة في ذلك من تقنيات المعلومات.

الابتكار والتجديد والتنويع وتشجيع المبتكرين وإدماج الابتكار في نسيج العمل وآليات التنظيم عملاً بمبدأ "الابتكار أو الفناء".

تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير لدى الجميع متحررين من أسر المركزية التقليدية.

النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.

إتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع الخاص بتقسيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السوق وتحاسب على الربح والخسارة، وتأكيد طبيعة القادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال وليسوا موظفين.

دمج الملاك مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنظمة في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للشركة واتباع أفكار التمكين وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة.

التأكيد على الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية والعمل على تعظيم القيمة المضافة.

الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل الإداري، وتنمية البحوث والتطوير باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.

اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الهداف وليست أهدافاً في ذاتها. ومن ثم التأكيد

على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير في ظروف السوق وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع المنافسة وتوقعات العملاء.

أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.

السرعة في رد الفعل أمام التغييرات وعدم الإبطاء في التعامل مع المتغيرات واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الإستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

3) الواقع الجديد:

تعيش المنظمات المعاصرة واقعاً مختلفاً نتيجة التحولات العديدة وتأثيراتها على نظام الأعمال. وتتضح مظاهر هذا الواقع الإداري الجديد في كثير من المنظمات على النحو التالي:

التحول في كثير من الشركات في العالم من حالة التأكد إلى حالة من الغموض وعدم التأكد في نظام الأعمال بسبب المنافسة المحلية والأجنبية، والمنافسة من رجال الأعمال الجدد ذوي الجرأة، وتعاظم التغييرات التقنية وغيرها من المتغيرات.

اضطراب الواقع الاقتصادي في العالم وعدم استقرار ما يسمى النظام العالمي الجديد، والتنافس على السيطرة الاقتصادية في العالم بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا الموحدة، مع عودة نمور الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا الموحدة، مع عودة نمور آسيا إلى استعادة توازنهم واستئناف عملية النمو بعد الأزمة الطاحنة التي اجتاحتهم في عام 1997.

تحلل المؤسسات التقليدية وظهور مؤسسات ونظم جديدة غير واضحة المعالم بعد.

اتجاه الكثير من الشركات الكبرى في العالم إلى الاندماج في أو التحالف مع أو الاستحواذ على شركات أخرى من أجل تكوين جبهات اقتصادية ذات قدرات تنافسية أعلى تمكنها من الصمود والبقاء في مناخ الأعمال العالمي الجديد.

بروز أهمية إدارة "التنوع" والتعامل مع المتناقضات، حيث تعمل المنظمات الآن في سوق عالمي وتستخدم موارد بشرية من مختلف الجنسيات وتقدم خدماتها لعملاء مختلفي الحضارات والثقافات والأذواق وتباشر عملياتها في إطار مجتمعات متباينة التقدم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وتتعايش مع نظم إدارية وسياسية وإدارات حكومية مختلفة.

ويترتب على ذلك بروز أهمية المزج بين "العولمة" Globalization- و"المحلية" Localization-، مما أظهر تعبيراً جديداً يشير إلى تداخل هذين البعدين في عمل الإدارة وهو "Glocalization".

4) الإدارة المعاصرة والنقلة الفكرية:

يمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة المعاصرة بأنه نقلة فكرية Paradigm Shift أوجدت بناءاً فكرياً جديداً تستهدي به الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء. وتتلخص هذه النقلة الفكرية فيما يلي:

التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.

التحول من الانحصار في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية، إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية.

التحول من نظم الإنتاج القائم على العمليات اليدوية أو التماثلية Analogue والمستقلة بعضها عن بعض، إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية Digital.

التحول من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات الرشيدة، إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات الرئيسية.

التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبنية على أساس التخصص وتقسيم العمل حسب أفكار تايلور وفورد، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات.

التحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء أصحاب رأس المال، إلى هدف النمو المتواصل وإرضاء أصحاب المصلحة.

هذه التحولات تعكس معاني الحركية والديناميكية والتطور المستمر والقابلية للتعليم والتكيف مع الظروف، كما تبرز الآثار المهمة لتقنيات المعلومات والتقنيات العالية بشكل عام، وتكرس السمات الأساسية المتمثلة في منظمة الأعمال الجديدة باعتبارها كائن حي يتعلم ويتطور ويتشابك مع غيره من الكائنات الحية في مناخ يتسم بالتعقد ويعتمد على التفكير والإبداع الإنساني والتراكم المعرفي المتواصل.

5) انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية:

كان للتحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة. وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي:

تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.

الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.

إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.

الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.

النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة. وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى.

اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية [مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية] على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.

إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسئولاً عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشئون الموارد البشرية.

والخلاصة أن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

الفصل السادس عشر



تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة

تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة

1. مقدمة:

تتطلب التغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة وانفتاح الأسواق والحدود والمنافسة الحادة بين الدول والمنشآت على أسواق السلع والخدمات العالمية؛ تكثيف وتضافر الجهود الخاصة بتطوير الموارد البشرية الوطنية لكي تتوافق واحتياجات سوق العمل في إطار متطلبات العولمة، بحيث تراعي مواصفات الجودة الشاملة التي تؤهل العمالة للمنافسة والنمو في سوق العمل المحلية المحكوم بضوابط ومعايير عالمية، وتستجيب للتغيرات التي تحدث في معدلات الطلب – سواء كان ذلك بالزيادة أو النقصان – على أنواع المهارات المختلفة في سوق العمل.

حيث تهتم هذا الفصل تسليط الضوء على تأثير العولمة على تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال مناقشة الموضوعات الفقرات التالية:

1.1 مفهوم العولمة (Globalization):

كتب الكثير عن العولمة وعلى جميع المستويات العلمية والاقتصادية والثقافية. كما تباينت الآراء والنظريات حول تداعياتها ودوافعها ونتاجاتها. إلا أن مظاهرها وتداعياتها الاقتصادية والاجتماعية واضحة للعيان وقلما يختلف أحد عليها. ويتفق الكثير من الباحثين على أن العولمة هي حتمية اقتصادية وتقنية شبيهة بالأحداث الطبيعية التي لا يمكن وقوفها. كما يرون بأنها ليست فكراً جديداً ولا هي عارضاً مؤقتاً إنما هي نتيجة طبيعة للتطورات الشاملة والمتراكمة للإنجازات البشرية التي بلغت حداً انهارت فيه الحواجز المكانية والزمنية واختزلت المسافات الجغرافية وسقطت العوائق الاقتصادية وتداعت الحدود الثقافية والحضارية. ويعرف البعض العولمة بأنها "أي متغيرات جديدة تظهر في مكان ما من العالم وتنتقل وتنتشر بسرعة إلى باقي أنحاء العالم، ويكون بينها نوعا من الترابط والتنسيق المتبادل".

وينطوي المفهوم الاقتصادي للعولمة على تحرير الأسواق وخصخصة الأصول ونشر التقنية والاستثمارات الأجنبية والتكامل بين الأسواق والتوزيع القاري للمنتجات.

ويمثل الجانب الاقتصادي للعولمة منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization) التي أنشئت في عام 1995م بهدف معلن وهو بناء نظام تجاري متعدد الأطراف أكثر تكاملاً وقدرة على البقاء، وليمثل امتداد لنتائج الجهود السابقة في تحرير التجارة الدولية وليكون بديلا عن الـ GATT. وتعد المنظمة الإطار المؤسس التشريعي لقواعد التبادل بين أعضائها في جميع المجالات التجارية، سواء كان ذلك في تجارة السلع من زراعية وصناعية وتمثلها الاتفاقية العامة للتعرفة لجمركية والتجارة (General Agreement of Tariffs and Trade، GATT) وتجارة الخدمات من أساسية وفرعية ممثلة بالاتفاقية العامة للتجارة والخدمات (General Agreement of Trade and Services، GATS) وتجارة الأفكار الخاصة بحقوق الملكية الفكرية من أدبية وفنية وتقنية وتمثلها (General Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property، TRIPS).

وتعد هذه المنظمة أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الدولي وهي:

- صندوق البنك الدولي: ويقوم بدور الحارس على النظام النقدي العالمي.
- البنك الدولي: ويعمل على تخطيط التدفقات المالية طويلة المدى.
- اتفاقيات المنظمة العامة للسلع (GATT) والخدمات (GATS).

1.2 أهداف العولمة:

وتهدف العولمة بشكل عام الى تحقيق الأتي:

- رفع القيود أمام حركة تبادل السلع والخدمات ورؤوس الأموال.

- ربط أجزاء العالم اقتصاديا وتجاريا وثقافيا وإعلاميا.
- تقريب المسافات عبر تقنية الاتصالات وثورة المعلومات.
- تسهيل انتقال الأفراد والمؤسسات والمعلومات والأموال والبضائع والخدمات.

يتضح أن الأهداف أعلاه تنسجم مع توجه منظمة التجارة العالمية. وفي هذا السياق يجب الإشارة الى أن العولمة لا يمكن أن تتم إلا بين قوى متكافئة سياسيا واقتصاديا وثقافيا واجتماعيا، بحيث لا يسيطر طرف فيها على الطرف الآخر، وبالتالي يتم الاعتماد المتبادل بين القوى المتكافئة.

1.3 الظواهر المرافقة للعولمة:

لقد رافق حركة العولمة مجموعة من الظواهر الاقتصادية والثقافية والسياسية والعلمية والاجتماعية الناجمة عنها أو المرافقة لها التي أثرت بشكل أو بأخر على أوضاع القوي العاملة. ومن أهم هذه الظواهر ألآتي:

1. تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية، الأمر الذي يضع المنشات الصناعية والخدمية أمام تحديات إعادة التأهيل والتدريب لملاحقة التغيرات في معايير المهارات المطلوبة للعمل.
2. التوجه نحو اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) وزيادة الاعتماد على رأس المال المعرفي، وانتقال مركز الثقل في النظم الاقتصادية من اقتصاد الموارد الى اقتصاد المعرفة.
3. نمو قطاع الخدمات وزيادة فرص العمل فيه، وبخاصة في المجالات التي لا تحتاج بالضرورة إلى قدرات وإمكانيات فيزيقية كبيرة، وإنما في مجال الخدمات والأعمال التي تحتاج إلى مهارات ذهنية فائقة.
4. حدوث تغيرات في هياكل العمالة والتوظيف، وتطور أنماط مختلفة في التوظيف، كالتوظيف الجزئي والتوظيف الذاتي دون مغادرة مكان السكن. وتضائل فرص التوظيف مدى الحياة.

5. ارتفاع معدلات البطالة والتسريح من العمل لكثير من الأيدي العاملة غير الماهرة، وانتشار شبكات الأمن الاجتماعي لتقليص الانعكاسات السلبية للبطالة.
6. نمو دور الشركات المتعددة الجنسيات؛ إذ تسيطر هذه الشركات على أكثر من 80 ٪ من الاقتصاد العالمي.كما تتميز هذه الشركات بتنوع الأنشطة والانتشار الجغرافي. فمن بين أكبر 500 شركة في العالم، توجد 482 شركة منها موزعة على الاتحاد الأوروبي واليابان وأمريكا، حيث تملك الأخيرة أكثر من ثلث مجموع هذه الشركات ومن بينها (5) شركات عملاقة تعد ضمن أكبر (10) شركات في العالم.
7. تزايد التوجهات نحو تكوين التكتلات الاقتصادية الإقليمية ونشوء أسواق اقتصادية مشتركة وتكون اتحادات جمركية، سواء للاندماج في حركة العولمة، أو للحماية منها.
8. تحرير حركة انتقال العمالة بين الدول كونها عنصراً هامًا من عناصر قيام التجارة؛ وهو ما قد يؤثر على أنماط الوظائف وأدوار التدريب للموارد البشرية نوعًا وكمًّا، خصوصًا أن البرامج والخطط المستقبلية لمنظمة التجارة العالمية تهدف إلى عرض الوظائف المتاحة في جميع الدول الأعضاء من خلال شبكة "الإنترنت" موضحة الشروط المطلوب توافرها فيمن يشغلها؛ بحيث يتاح لمن تتوافر فيه الشروط المطلوبة من أي دولة من الدول الأعضاء التقدم للوظيفة المتاحة المعلن عنها من خلال الإنترنت، وبالتالي ستخضع الوظائف

لوصف وشروط تنأى بالوظيفة عن المواطنة؛ وهو الأمر الذي يتطلب جهدًا وطنياً كبيراً في أعداد وتأهيل كوادر وطنية ذات مهارات فنية متقدمة ومعرفة وثيقة بالمواصفات القياسية التي تتطلبها العملية الإنتاجية عالية الجو.

2. العوامل الحاكمة لتنمية الموارد البشرية:

2.1 مفهوم وأهداف تنمية رأس المال البشري:

لم تعد قضية تنمية الموارد البشرية مدفوعة بدوافع تحكمها ظروف منظمة بذاتها أو مجتمع بعينة، حيث أصبحت هذه القضية عالمية الطابع. فلقد أملت ظروف العولمة على جميع المجتمعات بدون استثناء ضرورة إعادة النظر في سياساتها المتعلقة بالقوي العاملة والنظرة الى هذه القوي باعتبارها عاملاً تنافسيا رئيسيا تسعى المنظمات لجعله ميزة تنافسية تكتسح من خلاله الأسواق العالمية.

فلقد أدت الدعوة الى العولمة الى انتفاخ الأسواق العالمية بعضها على بعض، فأصبح التنافس على الكفاءات البشرية والانتقال السهل للعمالة وتقارب الأجور ذا صبغة عالمية. لهذا نجد أن الكثير من

دول العالم الثالث تعاني إشكالية عدم قدرة القوي البشرية فيها على التنافس في سوق العمل المحلية، فأصبحت الفرص الوظيفية في كثير من هذه المجتمعات تتناسب مع معارف ومهارات القوي البشرية الوطنية؛ مما اوجد لديها مشكلة البطالة. وهذه نتيجة طبيعية لغياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تلك الدول.

ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات. كما يقصد بتنمية الموارد البشرية تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات المتجددة عن طبيعة أعمالهم وإحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم وسلوكهم.

2.2 اهمية رأس المال البشري:

أن قوة المنظمات على التنافس في ظل العولمة يتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية وبرأسمالها البشري والفكري فهو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية،

أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها. وفي هذا العصر، أصبح من السهل على كل المنظمات أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي منظمة أخرى، عدا العنصر البشري، الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد. عليه فإن تبنى استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، أصبح أمر ضروريا، إن لم يكن واقع فرضته التطورات والمستجدات المعاصرة، وهذا يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها، والتقنية الملائمة، والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل.

2.3 استراتيجيات تنمية الموارد البشرية:

أمام هذه التحديات لابد من دراسة الواقع وتحليله وتحديد متطلبات المرحلة القادمة من الموارد البشرية، وصياغة أهداف واضحة وإستراتيجية واقعية طموحة تأخذ بعين الاعتبار الآتي:

1. أن متطلبات الموارد البشرية من التعليم والتدريب ترتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للدولة، ومن الناحية المنطقية لا معنى لاستراتيجيات جزئية وخطط فرعية من دون وجود إستراتيجية عامة، وحتى توضع هذه الإستراتيجية، ونظراً لأن العولمة هي أمر واقع لابد من إعادة هيكلة النظام التعليمي والتدريبي لتلبية احتياجات سوق العمل من القوي العاملة المتخصصة والاستجابة للتطورات التقنية المتسارعة في نوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة.
2. إعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بالتعليم والتدريب لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية لزيادة المرونة والتأقلم مع التطور السريع وتخفيف البطء في اتخاذ القرارات ذات الصلة.

3. تطوير النظرة إلى التدريب على أنها عملية إستراتيجية مستمرة لتطوير الموارد البشرية.
4. ضرورة امتلاك المهارات التدريبية وتنميتها، مع الأخذ في الحسبان أن إمكانية اكتساب المهارات متاحة لكل شخص وفي أي مجتمع، وأنه يمكن ارث المهارات، لكنها تحتاج فقط إلى البيئة الصحيحة لإخراجها واستغلالها.
5. أن التدريب أمر حتمي وضروري، فاكتساب العامل المهارات الأساسية قد يكون كافياً في أغلب الأحيان للصناعات ذات العمالة الكثيفة، ولكن هناك دائماً حاجة إلى التدريب التخصصي في الصناعات المعقدة لتأهيل عمال ذوي مهارات نوعية تناسب الأعمال الموكلة إليهم.
6. العمل على تحديث برامج التدريب لصقل المهارات المطلوبة بما يتماشى مع التقنية الحديثة.
7. تعلم اللغات وخاصة اللغة الإنجليزية كأساس للمتدرب والمدرب حتى يمكن فهم واستيعاب التقنية على أن يتم ذلك بالتوازي مع تطوير المناهج التعليمية والتدريبية وإعدادها بصورة تتفاعل مع الجديد في التقنية.
8. تبني وتطوير الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة.
9. التركيز على انتقاء قيادات إدارية تنفيذية عصرية خلاقة وفعالة تؤمن بأهمية الوقت وقيمة الجودة وقيمة الإتقان وقيمة العمل الجماعي وقيمة المنافسة وقيمة الإيمان الواسع والعميق بالقدرات التي لا حد لها للإنسان (الموارد البشرية) وقيمة الإيمان بعالمية العلم والمعرفة وعلوم الإدارة الحديثة وعلوم الموارد البشرية وعلوم التسويق؛ إذ إن نجاح أو فشل المنظمات يعتمد أساساً على مهارات القيادات في إدارتهم لمنظماتهم[1].

(1) "تنمية الموارد البشرية في ضوء العولمة" تنمية الموارد البشرية في ضوء العولمة ج3، منتدى القيادة والإدارة.

3. التدريب الفعال لتنمية الموارد البشرية:

3.1 أهمية التدريب لتنمية الموارد البشريةك

من التحليل أعلاه يتضح أن التدريب بوصفة إستراتيجية لتنمية وتطوير الموارد البشرية يعد من أكثر الإستراتيجيات شيوعاً وقبولاً لدي كثير من المتخصصين والممارسين في مجال تنمية الموارد البشرية. فقد أصبح يحتل مكانة بارزة ومتقدمة في إدارة القوى البشرية في ظل المنافسة الاقتصادية واستحقاقات العولمة وتجلياتها على مختلف المستويات المحلية والدولية. كما أضحي التدريب عنصراً أساسياً يرفد مختلف قطاعات العمل والإنتاج بالقوى العاملة المدرية، بل ويعتبر الوسيلة المثلى لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتطويرها.

وضمن هذا الإطار فإنه وفي بلد نام وحديث الانضمام لمنظمة التجارة العالمية مثل المملكة، تتعاظم أهمية التدريب لتنمية وتطويرا لموارد البشرية الوطنية وذلك لمعالجة التداعيات السلبية المتوقعة على سوق العمل المحلي وخاصة ما يتعلق منها بسياسات وبرامج توطين الوظائف.

ومما لا شك فيه أن انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية يفترض أن يملي تصوراً جديداً للتعليم والتدريب ووظائفه، يفضي إلى مراجعة لدورا لمؤسسات التعليمية والتدريبية لتحديد ملامح دورها الجديد وأسسه وغاياته،حتى يكون التعليم والتدريب، في إطار تحديات المستقبل الكثيرة. فالتحدي الذي ستواجهه المؤسسات التعليمية والتدريبية الوطنية لا ينحصر فقط في طرح البرامج التدريبية في المجالات التي يتطلبها سوق العمل، بل يتمثل أيضاً في نوعية هذه البرامج من حيث تصميمها ومحتواها العلمي والأجهزة والوسائل المستخدمة في تنفيذه، كما يتمثل أيضاً في نوعية المدربين المناط بهم تقديم المادة التدريبية من حيث خبراتهم وقدراتهم التدريبية.

بالإضافة الى ضرورة تكوين علاقة قوية تربط هذه المؤسسات التعليمية والتدريبية بسوق العمل لتحقيق نوع من الموائمة بين مخرجات التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل من خلال التدريب التعاوني أو البحوث المشتركة أو الاستعانة بخبرات سوق العمل في التعليم والتدريب. وفي هذا السياق يجب الإشارة الى مسألة هامة وهي أن مؤسسات التعليم والتدريب ليست مسئولة مسؤولية تامة عن جاهزية الخريج لتناسب مهاراته المكتسبة لاحتياجات كل منظمة، ولكن دورها ينبع من إعداد الخريج بمهارات عامة في مجال تخصصه. وتظل قضية التأهيل المهني هي من صميم مهام سوق العمل.

3.2 مراحل التخطيط للعملية التدريبية:

وانطلاقاً من هذه الأهمية للتدريب فإن السؤل الذي يطرح نفسه في هذا الإطار هو كيف يمكن تفعيل إستراتيجية التدريب من اجل تنمية الموارد البشرية في ضوء العولمة؟

للإجابة على هذا السؤل يمكن القول بان معظم آراء الكتاب والباحثين في هذا الصدد لم تخرج عن نطاق تأكيد ضرورة الالتزام بمراحل العملية التدريبية، وهذه المراحل التي تمر بها عملية التدريب لا تسير وفق نمط واحد في جميع الأحوال وذلك عائد إلى اختلاف الهدف من التدريب والجهة التي تقوم بعملية التدريب وكفاءة هذه الجهة في تنفيذ المراحل.

فالتخطيط للبرامج التدريبية يعتبر ركناً أساسياً لنجاحها المطلوب. ولكي تصبح البرامج التدريبية مفيدة فلابد أن تكون على درجة من الكفاءة الفاعلة، وهذا لا يتحقق إلا بالتخطيط المنظم الواعي ضمن منظومة تدريبية متكاملة تتكون من خمس مراحل هي:

1) المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتصميم:

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد الخطة التدريبية وأهدافها وتحديد الخطوات والإجراءات المتتالية التي ينبغي الالتزام بها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ويتطلب نجاح هذه الخطط والبرامج ضرورة إجراء المسوحات الدقيقة لتحديد حجم الاحتياج الفعلي لسوق العمل من القوي العاملة بمختلف تخصصاتها الحالية والمستقبلية. والعمل على تحقيق نوع من التكامل والتفاعل بين المؤسسات التدريبية والقطاع الخاص في تطوير وتصميم البرامج التدريبية، بما يعظم من مقدرة القطاع الخاص على استيعاب وتوظيف اكبر قدر ممكن من الخريجين؛ إذ أن إهمال التحديد الدقيق لاحتياجات سوق العمل المحلى من القوي العاملة، أدي الى ظهور مشكلة الفائض ومشكلة العجز في احتياجات سوق العمل، حيث توجد أعداد كبيرة من الخريجين في بعض التخصصات المهنية فائضة عن حاجة سوق العمل، الأمر الذي ترتب عليه وجود بطالة مقنعة وسافرة في تلك التخصصات. كما تواجد عجز كبير في احتياجات سوق العمل من بعض التخصصات الأخرى.

2) المرحلة الثانية: المدخلات

وهي مرحلة المؤثرات أو خصائص المؤسسة من حيث المدخلات البشرية، والإمكانات المادية والعلمية واختيارها في ضوء الخطة والبرامج التدريبية.

3) المرحلة الثالثة: العمليات

وهي مرحلة التفاعل مع خصائص البرنامج التدريبي من حيث التنظيم والمحتوى، والطريقة، والمهارات، وفيها يتم التأكد من سلامة محتوي الحقائب التدريبية وقدرتها على تحقيق الهدف الذي صممت من أجله.

فمحتوى الحقائب التدريبية مسألة يتطلب تحديدها صياغة رؤية واضحة ومتكاملة لهدف التدريب ومقتضياته. كما يتم في هذه المرحلة إجراء تقيم

للحقائب التدريبية للتنبؤ بمدى كفاءتها في تحقيق أهداف العمل التدريبي، ذلك أن الهدف الرئيسي من تقييم الحقائب التدريبية هو عملية إجراء مسح لها لاكتشاف الثغرات التي قد تشوبها أو أي نواحي قصور في تصميمها وذلك لمعالجتها مبكراً قبل التنفيذ بالتعديل أو التطوير سواء في الجوانب النظرية أو الجوانب العملية.

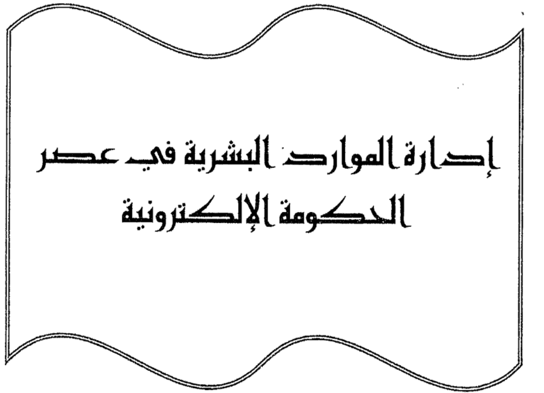
4) المرحلة الرابعة: المخرجات

وهي مرحلة قياس مدى ما اكتسبه المتدرب من معارف ومهارات استهدف تحقيقها. وهي عملية في غاية الصعوبة خاصة في حالة المعارف والمهارات التي لا يمكن قياسها.

5) المرحلة الخامسة: التقويم

وهي المرحلة التي يتم فيها مراجعة البرنامج التدريبي في ضوء ما حققه من جودة في المخرجات. فقد يتطلب الأمر تغيير البرنامج أو تعديله أو بقاءه كما هو إذا ما ارتأت الإدارة انه برنامج يحقق أهدافه التدريبية، أي يحقق المعارف والمهارات المطلوبة.

الفصل السابع عشر



إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية

1. مقدمة:

تحولت المنظمات العامة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء أنشطتها وأعمالها، فالتكنولوجيا هي الأساس في التعامل مع الموطنين والموردين، ولكن على المنظمات العامة أن تعيد تشكيل الوظائف والعمليات بها والمتمثلة في نظم المحاسبة، الأجور، إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال توضيح التأثير الداخلي والخارجي لتطبيق التكنولوجيا الجديدة واستخدامها في إدارة المنظمات العامة.

2. التحديدات التي تواجه نظم إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحكومة الإلكترونية:

يواجه المسئولون عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمات العامة نتيجة لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية مجموعة من التحديات تتمثل في:

1. استقطاب واختيار أفضل العناصر التي يمكنها استخدام النظم التكنولوجية الحديثة في التعامل مع المواطنين.
2. الاستجابة للتغيرات في نظم وقوانين العمل والعمال والمترتبة على استخدام نظم التكنولوجية الحديثة.
3. التحول من الاهتمام بالخطط التكتيكية إلى تسهيل وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
4. إزالة سوء الفهم المتعلق بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تسهم في القيمة المضافة للمنظمات العامة.

ويمكن التغلب على التحديات السابقة من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتصميم وتطبيق النظم الآتية:

1) نظم قواعد البيانات والحسابات: مديري الموارد البشرية يدركون أنهم بحاجة إلى تصميم وتطبيق النظم المالية والمحاسبية، الأجور، المشتريات، لأن بعضاً من هذه النظم تمدنا بمعلومات عن الأجور الوظيفية، كما أن مديري الموارد البشرية بالمنظمات العامة يمكنهم توفير وإعداد قواعد بيانات التي تهتم بتكوين وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
2) نظم معلومات المنزلية: تتعلق هذه النظم بتوفير بعض البيانات والمعلومات التي تتعلق بالنواحي الداخلية (المنزلية) المكونة للمنظمة، ومنها نظم إدارة الموارد البشرية وما بها من نظم فرعية مختلفة مثل الاختيار والتعيين، الأجور، الحوافز، تقييم الأداء والتدريب. وتوجد هذه النظم في الحكومات الكبيرة الحجم التي تتوافر لديها موارد مادية وبشرية كبيرة.
3) نظم التطبيقات الخاصة: وهى نظم معلومات تتعلق بالتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في مجالاتها المتعددة مثل نظم التعويضات والمنافع، التدريب، تنمية المهارات وتطويرها. وهذه النظم قد تستخدم بشكل مستقل لتوفير المعلومات اللازمة، أو تستخدم مع نظام المعلومات المركزي للموارد البشرية.

3. خصائص التكنولوجيا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

إن المنافع الناتجة عن تطبيق النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، تنتج من تطبيق التكنولوجيا في هذه النظم، وهذه التكنولوجيا تتصف بالخصائص الآتية:

1) التكامل: يعنى التكامل إلى أي مدى ترتبط الوظائف المختلفة بالنظام الكلى للمنظمة، ويقصد بالتكامل هنا تكامل نظم معلومات إدارة الموارد البشرية مع نظم المعلومات الأخرى المتعلقة بالموازنات، إدارة المنافع، التنبؤ بالأجور.

2) قواعد بيانات عامة ومرتبطة معاً: تعمل هذه القواعد على تكامل نظام المعلومات من خلال توفير المعلومات عن النواحي الكلية المرتبطة بالمنظمة.
3) التكنولوجيا المرنة: شركات إنتاج الحاسب الآلي تقوم بتصميم نظم معلومات إدارة الموارد البشرية، وهذه التطبيقات تتسم بالمرونة الكبيرة مثل نظم دعم القرار ونظم التشغيل المتعلقة بالموارد البشرية.
4) المعلومات الآمنة: نظم إدارة الموارد البشرية يجب أن تمدنا بمعلومات آمنة وذلك لحماية البيانات والمعلومات الموجودة في المنظمات العامة من الحصول عليها بطرق غير مرخصة وغير رسمية من قبل الآخرين.
5) تدفق العمل: وهى تعنى بخطوات الحصول على الخدمة من المنظمات العامة، وتدفق العمل يتم من خلال إعداد المستندات والملفات إلكترونياً داخل المنظمة. والهدف الرئيسي لتحسين الإجراءات إلكترونياً هو تقليل وإزالة فاقد العمليات وتبسيط العمل وتوفير تغذية مرتدة من العملية، خفض فترة النشاط، خفض الأخطاء في أداء الخدمة.
6) تنميط العمليات: بعضاً من نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون إلكترونياً من خلال تنميط العمليات مثل خطوات الاختيار والتعيين، خطوات حساب الأجور والمرتبات والاستقطاعات والخصومات منها.
7) الإنترنت والمواقع الإلكترونية: بعضاً من مكونات نظم إدارة الموارد البشرية التي تقدمها الشركات الرائدة في نظم تخطيط الموارد والتي تتيح استخدام الإنترنت والمواقع الإلكترونية تخفض تكاليف الأداء، كما أن تطبيقات التوظف يمكن الحصول عليها من خلال المواقع الإلكترونية الحكومية.

4. مكونات النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

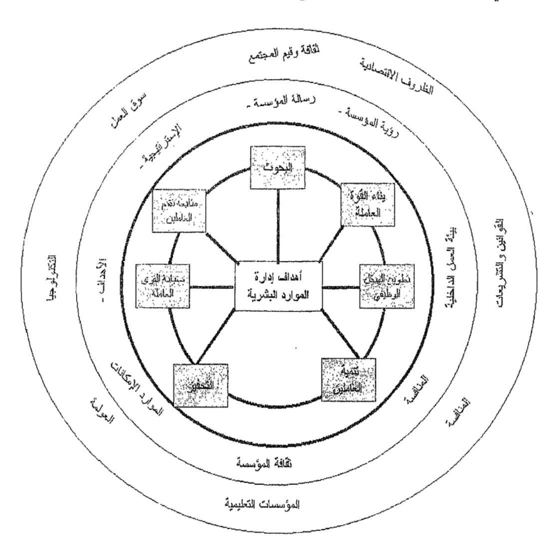
إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تشمل مجموعة من الأنشطة التي تؤدى من خلال إدارة الموارد البشرية وترتبط بالأهداف الإستراتيجية (Tompkins 1995) ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية لا تحتوى فقط على بيانات عن التوظف في

حزمة البرامج الجاهزة للنظام، بل تشمل عناصر أخرى مثل العمليات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية. (Coriello 1991) وهذه المكونات هي:

1) إدارة الموارد البشرية: هي إحدى مكونات نظام إدارة الموارد البشرية والتي تستخدم في تسجيل الأنشطة المتعلقة بالفرد منذ التحاقه بالعمل وحتى تقاعده. هذا المكون يهتم بتسجيل البيانات والمعلومات الأساسية والديموجرافية للعاملين.
2) إدارة المنافع: هذا المكون يتعلق بجمع البيانات عن المنافع التي تمنح للعاملين في المنظمات العامة، كما أنه يقوم بوضع خطط المنافع وتنفيذها، كما أن النظم الرائدة والحديثة لإدارة المنافع لديهم القدرة على تسجيل المنافع لكل عامل في المنظمة، وكذلك اختيار حزمة المنافع التي تناسب كل عامل.
3) الأجور: يقوم هذا المكون بإنتاج الشيكات الخاصة بالأجور، وحساب الضرائب الخاصة بالعاملين، البيانات المتعلقة بالأجور وكيفية حسابها وكذلك يتم إعداد الاستقطاعات من الأجور والمرتبات.
4) إدارة الوقت والعمل: تقوم النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة بتوفير الطرق الحديثة المستخدمة في توفير بيانات عن وقت الإنتاج وتكلفته. والنظم الرائدة والحديثة لإدارة الوقت والعمل تمدنا بمعلومات حديثة عن قدرات العاملين وصفات العمل، كما أن هذه النظم هي مكون رئيسي في نظام تكاليف المنظمات العامة.

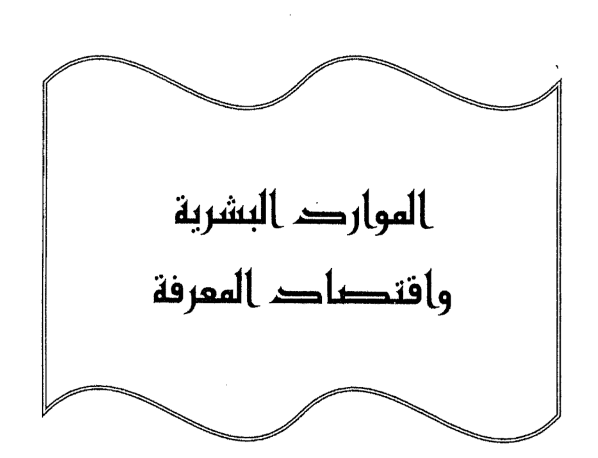
وخلاصة القول أن قيمة بيانات نظم إدارة الموارد البشرية تدعم وتقوى وظيفة إدارة الموارد البشرية ذاتها، وقبل تطبيق نظم تخطيط الموارد فإن المنظمات كانت تنفق وقت ومجهود كبير في إعداد تطبيقات الحاسب الآلي وقواعد بيانات عن مشكلات إدارة الموارد البشرية.

أما الآن وبعد تطبيق وتنفيذ قواعد بيانات إدارة الموارد البشرية وتكاملها مع قواعد البيانات الأخرى بالمنظمة، كل ذلك أدى إلى زيادة قيمة الموارد البشرية ذاتها وبالتالي زيادة قيمة المنظمة ككل.(R. 2002 ،S. & Miranda ،Ashbough)[1]



(1) منتدى التمويل الإسلامي.islamifin.qo.forun,net

الفصل الثامن عشر



الموارد البشرية واقتصاد المعرفة

الموارد البشرية واقتصاد المعرفة

1) مفهوم وأهمية الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة

- إن الموارد البشرية تؤدي دوراً هاماً وأساسياً في عمل الاقتصاد، وفي تنميته وتطوره، لأنها تمثل العنصر الأكثر حسماً في عمل الاقتصاد، وفي تسيير نشاطاته، وفي إحداث التوسع والنمو في هذه النشاطات.
- كما أن الموارد البشرية تسهم من خلال تطورها، وبالذات تطورها النوعي في ابتكار وتكوين رأس المال المادي (الآلات المكائن والمعدات...وغيرها) والذي تمثله كافية الأصول التي تستخدم في العمليات الإنتاجية، وتطوير أنواعه ونوعيته، إضافة إلى تحقيق الكفاءة في استخدامه، حيث أن تطور الموارد البشرية هذه يعني تطور القدرات الإدارية والتنظيمية التي تمثل عنصر التنظيم، وهو الأمر الذي يؤدي بالنتيجة إلى ضمان حسن استخدام الموارد المتاحة للعمليات الإنتاجية وزيادة استخدامها.
- كما أن الموارد البشرية هي التي تولد الطلبات على النشاطات الاقتصادية، وعلى إنتاجها من السلع والخدمات، وهذا الطلب الذي تولده الموارد البشرية يمثل الحافز الأساسي للقيام بالنشاطات الاقتصادية، ومن ضمنها العمليات الإنتاجية.
- كذلك فإن الموارد البشرية تختلف عن عناصر الإنتاج والموارد الاقتصادية الأخرى التي تسهم في القيام بالنشاطات الاقتصادية، وخاصة الإنتاجية منها.
- وتلعب الموارد البشرية وخاصة المتطورة منها، ذات النوعية العالية الاختصاصية منها، والتقنية، والتي تتوافر لديها المعرفة العلمية والعملية، والذكاء، والقدرة على الإبداع دوراً مهماً في اقتصاد المعرفة، سواء بتوليد التقنيات المتقدمة التي يتضمنها، أو لتحقيق استخدام كفؤ لهذه التقنيات المتقدمة، وبما يضمن الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من الإنتاج منها وبالشكل الذي يتحقق من خلال ضمان القيم بالنشاطات كافة، وتوسعها وتطورها، وخاصة الاقتصادية منها، وبحيث يتحقق نتيجة لذلك تطور الاقتصاد ونموه.

1.1 مفهوم الموارد البشرية:

يمكن تعريف مفهوم الموارد البشرية بأنها تعني كافة القدرات والإمكانات المرتبطة بالسكان، والتي يمكن أن تسهم في إنتاج السلع والخدمات، أو تسهم في التحفيز على هذا الإنتاج، من أجل توفير الإشباع للرغبات والاحتياجات المختلفة فردية أو اجتماعية.

1.2 أهمية الموارد البشرية ونوعيتها ومهاراتها في اقتصاد المعرفة:

مما سبق يتبين أن الموارد البشرية تمثل أهمية استثنائية في عمل النشاطات الاقتصادية وتنميتها، وتطورها، وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من تقنيات متقدمة ذلك لأن الموارد البشرية هي التي تؤدي الدور الإيجابي الوحيد في القيام بذلك من خلال أنها هي التي تتولى مهمة توفير عناصر الإنتاج والموارد الأخرى اللازمة للقيام بالنشاطات الاقتصادية وخاصة الإنتاجية.

لذلك تبرز الحاجة الماسة لتطوير نوعية الموارد البشرية ومهاراتها، بالشكل الذي يتطابق مع التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، والتطور المتسارع فيها، وبالشكل الذي يستدعي تطوير التعليم، والتدريب، وتوفير مستلزمات التعلم الذاتي بالشكل الذي يتيح توفير قدرات معرفية عملية وعلمية قادرة على الإسهام في توليد هذه التقنيات المتقدمة، واستخدامها بشكل كفوء وبما يحقق توسع النشاطات كافة، وبما يتضمن نمو الاقتصاد وتقدمه.

كما تبرز الحاجة في ظل معطيات اقتصاد المعرفة ومضامينه وقف نزيف العقول التي تمثل النخبة عالية المستوى من الموارد البشرية الأكثر معرفة، والأكثر ذكاء، والأكثر قدرة على الإبداع والتجديد والتطوير، الذي يتحقق لصالح الدول المتقدمة وعلى حساب الدول الأخرى الأقل تقدماً، وهي الدول النامية حيث تسود فيها عوامل طاردة للعقول النادرة، من خريجي الجامعات، وحملة الشهادات العليا، الماجستير والدكتوراه، والعلماء والباحثين والخبراء والمختصين، وبالذات في

المجالات التقنية والتطبيقية، لأسباب عديدة يتمثل بعضها في عدم توفر الحوافز الكافية التي تتمثل بعدم توفير دخول مناسبة لهم، وعدم توفير متطلباتهم ومتطلبات أسرهم بدرجة كافية، وعدم توفير متطلبات ومستلزمات ممارسة تخصصاتهم، واستخدام خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم المعرفية العلمية والعملية، إضافة إلى عدم توفر القدر الكافي من الحرية الاستقلالية لهم التي ممكن أن تتيح تطوير قدراتهم وبشكل مبدع، ومقارنة بما يتاح لهم في الدول المتقدمة والذي يوفر لهم بديل أفضل في كل هذه الجوانب، وبالشكل الذي يجعل الدول المتقدمة هذه، وتبعاً لدرجة تقدمها وبالذات في ظل التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، ولذلك فإنها تستحوذ وباستمرار على العقول القادرة والذكية من أبناء الدول النامية سواء من خلال جذبهم للعمل والإقامة فيها، بإغراءات وحوافز كبيرة، وحتى أنها تغري الدارسين فيها للبقاء فيها بعد تخرجهم وبالذات في المجالات التقنية عالية المستوى، والتي تظهر لديها حاجة لهم فيها، ولذلك ظهرت هجرة العقول هذه، واستمرت، وتزايدت، إلى الدول المتقدمة، وبالذات إلى أمريكا التي تستحوذ على أكثر من نصف العقول المهاجرة وبأعداد ونوعيات متزايدة[1].

2) أثر التكنولوجيا على التنمية البشرية:

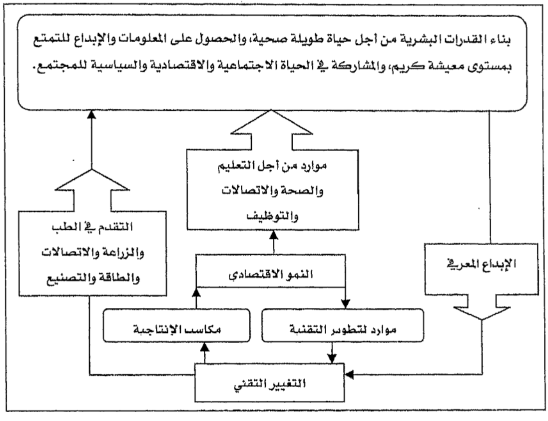
يؤثر التقدم التقني على التنمية البشرية بطريقتين[2]:

1. يمكنه أن يقوي الإمكانات البشرية مباشرةً: فهناك منتجات كثيرة كأنواع النباتات المقاومة للجفاف للمزارعين في أجواء غير موثوق بها، واللقاحات للأمراض الوبائية، ومصادر الطاقة النظيفة للطبخ، والدخول على الانترنيت للمعلومات والاتصالات، يحسّن بشكل مباشر من صحة الناس، والتغذية، والمعرفة، ومستويات المعيشة، وتزيد من قابلية للمشاركة بنشاط أكثر في الحياة الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية للمجتمع.

(1) د. فليح حسن خلف، مرجع سبق ذكره، ص84-85.

(2) باسم غدير, الفجوة التقنية وقيادة العالم,مرجع سبق ذكره, ص 24-28.

2. التقدم التقني وسيلة للتنمية البشرية بسبب تأثيره على النمو الاقتصادي من خلال المكاسب الإنتاجية التي تولدها، فهو يرفع من إنتاجية المحاصيل للمزارعين، ومن إنتاج عمال المصانع وكفاءة مقدمي الخدمات والمشاريع الصغيرة. ويخلق أيضاً أنشطة وصناعات جديدة- مثل قطاع تقنية المعلومات والاتصالات – مشاركة في النمو الاقتصادي وخلق الوظائف.



الشكل(1) الروابط بين التقنية والتنمية البشرية

يمكن للتنمية البشرية والتقدم التقني أن يقويا بعضهما مما يخلق دائرة نبيلة، حيث أن الابتكارات التقنية في الزراعة والطب والطاقة والصناعة والاتصالات كانت عوامل هامة -- وإن لم تكن الوحيدة – وراء المكاسب في التنمية البشرية والقضاء على الفقر. وهذه الابتكارات كسرت الحواجز للتقدم، مثل الدخول المنخفضة أو المعوقات المؤسسية، وجعلت من الممكن الحصول على مكاسب بشكل أسرع[1].

(1) تقرير التنمية البشرية لعام 2001 ص28.

الفصل التاسع عشر

إدارة الموارد البشرية وضغوط العمل والإجهاد الإداري وإدارة الصراع

إدارة الموارد البشرية وضغوط العمل والإجهاد الإداري وإدارة الصراع

أولاً: مفهوم ضغوط العمل:

للتعرف إلى الاشتقاق اللغوي لكلمة ضغط بالرجوع إلى المعاجم اللغوية نجد تعريفاً للضغط منسوباً إلى ضغط الدم ويقصد به الضغط الذي يحدثه تيار الدم على جُدُر الأوعية. أما مفهومه الهندسي فهو القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها. كما نجد كذلك تعريفاً للضغط الجوي في الطبيعة على أنه التركز على نقطة معينة بفعل الثقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة. والضَّغطَةُ: هي الضيق والقهر والاضطرار. والضُّغطَةُ: الزحمة والشدة والمجاحدة بين المدين والدائن. والضَّغِيطُ: تقال للرجل ضعيف الرأي لا ينبعث مع القوم (مصطفى: د. ت،541).

أما مفهوم ضغط العمل بوصفه مصطلحاً اصطلاحياً فقد نشأ في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسة على العنصر البشري، حيثُ يفترض من هذه العناصر أن تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على أكمل وجه، ولكن على الرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى أولئك المهنيين ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقف في طريق تقديم الخدمات المطلوبة إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، وهذا ما يطلق عليه ضغوط العمل Job Stress، وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعوراً بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر إلى الاندماج الوجداني؛ والتشاؤم؛ وقلة الدافعية؛ وفقدان القدرة على الابتكار (عسكر؛ عبد الله:1988م، 65).

1. ماهية ضغوط العمل:

تعني الضغوط التفاعل بين البيئة الخارجية والقوى الداخلية التنظيمية والاستجابة من حيث الفرد والتي يترتب عليها آثار مادية ونفسية وسلوكية تختلف درجتها طبقاً لخصائص الفرد وتؤثر على كفاءة أدائه وقدراته ورغبته في الأداء.

وتعرف الهنداوي ضغوط العمل مستعينة بمعجم THE LANGUAGE OF THE HEART بأنها تجربة ذاتية تُحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم (الهنداوي: 1994م،91).

في حين يشير فوزي فائق إلى أن كلمة ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج (فائق:1417هـ،136).

ويرى فائق أن ضغوط العمل هي استجابة وجدانية وسلوكية وفسيولوجية لمنبه مؤلم (فائق:1417هـ،137).

ويؤيد هيجان مفهوم ضغوط العمل لدى هنداوي "بأنه تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسية أو من البيئة التي يعمل فيها " (هيجان: 1419هـ، 37).

أما المشعان فيعرف ضغط العمل "بالتغيرات البيئية المكثفة التي يمكن الاستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل

مجتمعاً ضاغطاً على الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية" (المشعان: 1421هـ، 72).

ولكن بارون يعرف ضغوط العمل "بأنها استجابة مكيفة تتوسطها الفروق الشخصية الفردية أو العمليات السيكولوجية نتيجة حدث أو فعل بيئي خارجي بحيث تضع متطلبات سيكولوجية أو مادية مفرطة على الفرد"(بارون:1999م، 53).

ويمكن القول بأن ضغوط العمل هي حالة من الإجهاد النفسي والبدني التي تؤثر على سلوك الفرد الناتجة بسبب زيادة حجم متطلبات العمل إلى فوق قدرات الفرد وإمكاناته وهي: "كل ما يتعرض له الفرد في عمله من منبهات ومثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية او البيئة الداخلية للعمل أو ناجمة عن الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول والرضى والتكيف مع عمله مما يؤثر على إنجاز الفرد وميوله لعمله". (د. معن محمود عياصرة؛2008م،109).

ثانياً: أسباب دراسة ضغوط العمل:

ويرى كل من BARUCH&LOIS أن أهمية دراسة ضغوط العمل ترجع إلى ما يترتب عليها من تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل؛ وفقدان الرغبة في الإبداع؛ وانخفاض الدافعية؛ والالتزام بالعمل، ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإنهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب (BARUCH&LOIS:1987).

في حين تعتقد الخثيلة أن أهمية دراسة ضغوط العمل تعود إلى أمرين:

أولهما قيمة العمل ذاته وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، فضلاً عن أثره على نفسية الإنسان واتزان مشاعره.

الأمر الثاني هو ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلَيْن بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد (الخثيلة: 1417هـ،88).

والجدير بالذكر أن الآثار السلبية لضغوط العمل لا تمس الموظف فقط في حد ذاته وإنما تمتد لتمثل تحديًا للمؤسسات التي يعمل بها أيضاً وتعيق مسيرتها الوظيفية الحالية والمستقبلية عن العمل والتطوير.

والجدير بالذكر أيضاً أنه رغم الاهتمام المتزايد بالآثار السلبية للضغوط، إلا أن جميع نتائجها ليست بالضرورة سلبية أو ضارة، فقد تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزاً له لتحقيق أهدافه (26،KELLY:1994). وتحفزه للعمل، لاعتقاد الفرد أنها أساس وجوده. إلا أن دراسة ضغوط العمل في أي مؤسسة بكل الأحوال لها فوائد عديدة بوصفها مؤشراً حقيقياً لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلباً أو إيجاباً، لتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الضغط على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل. **حيثُ تفيد دراسة ضغوط العمل بشكل عام في تحقيق الأهداف الآتية:**

- تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.
- مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل، والكشف عن إمكانات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ.
- إعطاؤها أبعاداً جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها اعتبار لظروف العاملين الاجتماعية والنفسية.

- المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم، والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها، وقدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي يؤدونها، مع تصميم برامج مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية.
- إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين، وفاعلية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- العمل على التزويد بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمؤسسة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة بشكل عام منها ضعف التجهيز، وعدم ملاءمة المناخ الوظيفي للعمل، وضعف المعلومات لأداء الأعمال، وعدم إشباع الحاجات.
- زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم مما يسهم في الإنتاج الفعال الذي يطابق معايير الجودة والمواصفات التي يتطلبها العمل في المؤسسة.
- تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع الجمهور من المستفيدين.

ثالثاً: مصادر الضغوط والإجهاد الإداري:

يمكن تصنيف مصادر الضغوط والإجهاد الإداري إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

1. مصادر زمنية:

وتتمثل أهم هذه المصادر في زيادة عبء العمل والالتزام بعدد كبير من المهام في وقت قصير وضرورة أداء الكثير من المهام وعدم وجود وقت كاف للأداء، وكذلك تنوع المهام وتشتتها، ويحدث ذلك بصفة خاصة مع المستويات الإدارية العليا، وذلك لما يقع على هذه الفئة من المسؤوليات وزيادة مخاطر النتائج عليهم، فهم يقومون باتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات النتائج والمخاطر العالية المحتملة.

2. مصادر تصادمية:

وهي المصادر التي تنتج عن التفاعلات في العلاقات بين الأفراد، ومن أمثلة ذلك النزاع مع صديق، والخلافات الزوجية والعائلية...الخ.

ويعاني المديرون من ثلاثة أنواع رئيسية من مصادر الإجهاد التصادمية وهي:

أ. صراع الأدوار: ويحدث عندما تتنافر الأدوار التي يؤديها الفرد مع أفراد الجماعة الأخرى أو أدوار جماعة مع جماعة أخرى.

ب. صراع القضايا: وهو الناتج عن الخلافات بشأن كيفية تعريف أو حل مشكلة معينة.

ج. صراع التفاعل: ويحدث عندما يفشل الأفراد في الانسجام مع بعضهم بسبب الخصومة تجاه بعضهم البعض.

3. مصادر موقفية:

تشمل الضغوط التي تنشأ عن البيئة التي يوجد فيها الفرد أو ظروفه، وأكثر الأشكال شيوعاً للإجهاد الموقفي هي:

- ظروف العمل غير مواتية.
- التغيير السريع في أحداث الحياة.
- الأزمات المستمرة.
- التطورات التكنولوجية العالية.

4. مصادر توقعية:

وهي التي تتضمن التفكير السلبي وتوقع حدوث أحداث مؤلمة وكريهة قد تحدث، والخوف الشديد من توقعات المستقبل وما تحمله الأيام مثل التوقع لعقبات الرئيس والخوف من الفصل من العمل أو الخوف من الحوادث للسائقين مثلاً..الخ.

ولكي تحدث هذه المصادر ضغوط شديدة وتشعر الفرد بالإجهاد لا بد من أن تكون غير سارة بدرجة عالية أو بدرجة ملحوظة.

رابعاً: الآثار الناتجة عن ضغوط العمل:

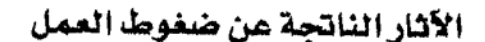
الأشخاص الذين يتعرضون لضغوط عمل شديدة عرضة لكثير من النتائج السلبية التي تتركها تلك الضغوط، عندما لا يستطيعون تحمل تلك الضغوط العالية أو التعامل معها بطريقة إيجابية وإن تباينت الاستجابة من فرد لآخر.

وذلك لأنّ أي نوع من التوتر أو الانفعال لا بد أن يصحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، هذه التغيرات يتم التحكم فيها من خلال الجهاز العصبي الذي ينظم الجسم من خلال السيطرة على أجهزة الجسم الأخرى بروابط عصبية خاصة تنقل له المثيرات المختلفة الداخلية والخارجية ويستجيب لها بشكل تعليمات توجه إلى أعضاء الجسم، تؤدي إلى تكييف نشاط الجسم ومواءمته لوظائفه المختلفة للحياة بانتظام وتكامل، وبالتالي يستطيع الجسم أن يتفاعل مع بيئته الداخلية والخارجية. لذا فإننا عندما نمر بحالة من الضغط والتوتر فإنه يمكن ملاحظة التغيرات التي تحدث في أجسامنا من الشعور بزيادة ضربات القلب، أو ارتفاع ضغط الدم، أو زيادة معدل التنفس، أو تصبب العرق وجفاف الحلق، استجابة لتلك الضغوط التي نتعرض لها، ونتيجة لاستثارة العضو العصبية، والهرمونية للغدد الصماء والاتصال الداخلي للجهاز العصبي وجهاز المناعة (هيجان:1419هـ،217).

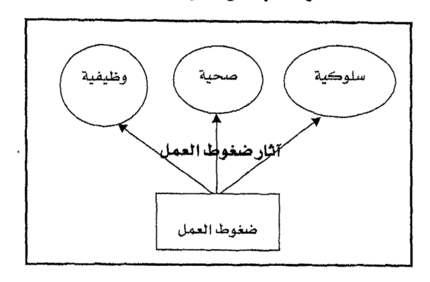
وتلك الآثار هي سبب الاهتمام بضغوط العمل من قبل المنظمات، لاسيما إذا كانت ذات أوجه سلبية تؤثر على سلوك العاملين داخل المؤسسات، وتكلف خسائر مالية طائلة تحسب على المؤسسات من ضياع ساعات العمل وأيامه، إضافة إلى الجهد الذي ينفق في معالجة الأمراض الناجمة عنه (المشعان:1421هـ،86).

ومن أهم الآثار التي يحدثها ضغط العمل على الفرد آثار سلوكية، وصحية، وتنظيمية، يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1):



الآثار الناتجة عن ضغوط العمل



التأثيرات الصحية: كثيرة هي الدراسات التي تربط بين ضغوط العمل والمشكلات الصحية والنفسية التي تؤكد على أن الضغوط تؤدي إلى تضخم عضلة القلب وبالتالي إلى أمراض القلب والشرايين. كما قام الدكتور بارفوت وهو باحث في جامعة نورث كارولينا الأمريكية بدراسة متابعة استمرت 25 عامًا اتضح له من خلالها أن الأفراد الذين تحصلوا على مراتب عالية من الغضب من اختبار عادي للشخصية معرضون بنحو خمس مرات إلى الموت بسبب الإصابة بنوبة قلبية أكثر من نظرائهم الذين هم أقل غضباً.

كما ذكرت إحدى الدراسات أنه على المدى الطويل فإن استمرار تعرض الفرد لضغوط العمل يمكن أن يؤدي إلى أمراض القرحة، والتهاب المفاصل، وتلف الكبد، وسرطان الرئة، ومختلف أمراض القلب، كما أن البعض حاول أن يثبت وجود علاقة بين ضغوط العمل والأمراض العقلية. والعديد من الأمراض لأن الضغوط

تضعف جهاز المناعة لدى الإنسان، وتقلل من قدرته على مقاومة الأمراض. والتعب بدون جهد يذكر، وارتفاع الحرارة أو انخفاضها.

أما فيما يتعلق بالمشكلات النفسية التي تسببها الضغوط فهي على سبيل المثال: الاكتئاب، والقلق، والإحباط، والملل، والتوتر العصبي (www.albawaba.com).

التأثيرات السلوكية: عندما تتجاوز الضغوط مستوياتها العادية تترجم إلى العديد من ردود الأفعال السلوكية التي يتخذها الفرد ضد نفسه أو المؤسسة التي يعمل بها والتي تتمثل في الغياب غير المبرر عن العمل، والنزعة العدوانية، والتخريب، والإرهاق، والإفراط في الأكل، أو اللجوء إلى التدخين أو الإدمان. بوصفها نمطاً من أنماط ردود الأفعال السلوكية تجاه ضغوط العمل.

التأثيرات التنظيمية: يتضح مما سبق أن ثمة علاقة وثيقة بين ضغوط العمل والآثار الصحية والسلوكية التي قد تطرأ على الفرد بسببها، والمتضرر من هذه الآثار ليس الفرد فقط بل تمتد بدورها لتشمل المنظمة التي يوجد بها الفرد، حيث ينبثق من تفاعل الجانب الصحي والسلوكي لأفرادها الذين يمثلون حجر الزاوية في أية مؤسسة العديد من المخرجات التي تؤثر على القيم التنظيمية وإستراتيجيتها التنفيذية التي تتحكم في مسيرتها.

فإذا لم تعر المؤسسات ضغوط العمل الاهتمام الكافي فسوف يكلفها ذلك بالتأكيد كثيراً من الخسائر التي تنتج بسبب الآتي:

- قلة الاستفادة من الخبرات والقدرات المتوافرة في العمل بشكل جيد.
- ضعف مبادرة العاملين وابتكارهم لأساليب حديثة تساعد في تحسين العمل وأدائه بشكل أفضل.
- إعاقة قدرات العاملين على التصرف المستقل في إنجاز الأعمال؛ والقدرة على تحمل مهام المسؤوليات خاصة ما يحتاج منها إلى قرارات.

- تبديد وقت العمل وعدم استثماره في إنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبتين لعدم انتظام العاملين بالدوام الرسمي، وقلة تركيزهم.
- هدر الإمكانات المادية المتاحة وعدم الاستفادة منها بشكل جيد في تنفيذ المهام الموكلة للعاملين.
- تعقد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء فيما بينهم أو بين العاملين والمستفيدين من الأعمال التي تقدم خدمات مباشرة للجمهور.

الجدير بالذكر أن من الممكن أيضاً أن يكون لضغوط العمل المنخفضة آثار سلبية على المؤسسة توازي آثار ارتفاع الضغوط فيها، حيث تؤدي الضغوط المنخفضة إلى انعدام النشاط لدى العاملين والدافعية المحركة لإشباع حاجاتهم وتحسين مستوى أدائهم، لوجود مستويات ضغوط معينة تعمل بوصفها مثيرات للأداء الجيد.

خامساً: إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

ومن أبرز تلك الاستراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل الآتي:

1. الرجوع إلى الدين: للدعم الروحي والانفعالي والرضا والهدوء، وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العبادات والدعاء المتصل لله سبحانه وتعالى الذي يضفي على النفس الهدوء والسكينة، ويزيد الفرد قوة على تحمل الضغوط ﴿أَلا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ﴾ (الرعد: الآية28). (ابن قيم الجوزية:1408هـ -ج2: 152 – 178).
2. الكشف الطبي وممارسة الرياضة والهوايات: إن التعرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية على الصحة، ومن ثم فإن الكشف الطبي الدوري يعد بداية إجراءات التخلص من ضغوط العمل أو التخفيف منه بمعالجة نتائجه الصحية باتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة حيالها مع محاولة تكوين عادات صحية سليمة كالإقلاع عن التدخين، والتقليل من شرب المنبهات من شاي وقهوة، ومحاولة تخفيف الوزن.

وفيما يخص ممارسة الرياضة فلا بد أن يكون لدى الجميع ثقافة في معرفة فوائدها في المحافظة على الصحة، وتجديد النشاط، والتقليل من شدة التوتر الناتج عن الضغوط. لأن التمارين الرياضية وما تنتجه من تفاعلات فيزيائية تقلل نسبة الإندروفين في الجسم، وتزيد من النشاط وتحسن الصحة وبالتالي التقليل من الضغط العصبي.

ويساعد من تخفيف ضغوط العمل وتحسين الصحة ممارسة الهوايات من أعمال يدوية أو الاهتمام بزراعة المنزل أو الانضمام إلى بعض الجمعيات المهنية أو أي مهام أخرى من شأنها أن تتيح للفرد الاندماج في حياة خاصة به تخلصه من التفكير في مشكلات عمله وتساعده على التغلب على الضغوط (www.tabebak.com.)

3. تغيير مفهوم فلسفة الحياة وإعادة بناء الذات: وتتكون هذه الإستراتيجية من عدد من الإجراءات تشمل الآتي:

أ. إعادة التفسير الإيجابي: وهي تفسير الموقف الضاغط في إطار إيجابي يقتضي تغيير أهداف الفرد وتعديلها، ويساعد هذا على تحويل المواقف الضاغطة السلبية إلى مواقف إيجابية تساعد الفرد على استرداد أفعال نشطة توجه نحو مصدر المشكلة، ﴿وعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئاً وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ﴾ (البقرة: من الآية216).

ب. التفكير الرغبي والتفاؤل: بالانشغال بالمستقبل، وتخفيف حدة التفكير في زوال المشكلة وما تسببه من توترات. وأفضل ما يمكن أن يقام به هو عدم استباق الأحداث مع التفاؤل بأن الغد سيكون أفضل مما سبق، ﴿ قال تعالى: ﴿أَتَى أَمْرُ اللَّهِ فَلا تَسْتَعْجِلُوهُ﴾ (النحل: من الآية1).

4. تغيير نمط السلوك من خلال التدريب: وهي إستراتيجية تسعى إلى تعديل سلوك الفرد في استجابته لمصادر ضغوط العمل من خلال الممارسة لتحقيق التغير المطلوب والتي تتناول على سبيل المثال الآتي:

أ. الراحة والاسترخاء: بالحصول على فترات راحة مناسبة خلال وقت العمل، بجانب إجازة رسمية بعيداً عن جو العمل وضغوطه، مع ضرورة عدم التفكير في المشكلات التي تزعجه وممارسة الهوايات والأنشطة الرياضة المحببة إلى نفسه. ويتطلب الاسترخاء البعد عن كل ما يجعل الفرد يتذكر الضغوط حتى يعيد الجسم إلى توازنه الطبيعي.

حيث إن قضاء الإجازة بصورة خاطئة من دون التمتع بها يزيد مستويات التوتر النفسي والعصبي بدلاً من أن يحسن النفسية والمزاج. ودعا خبراء الجمعية الملكية الطبية في لندن المؤسسات والشركات إلى التأكيد على موظفيها لأخذ الإجازات المقررة لهم بالكامل، وعدم السماح لهم بالعمل المرهق حتى لا تتأثر إنتاجية العمل بسبب الإجازات المرضية المتكررة. كما أن التمتع بالإجازات يغير من نمط الحياة ويدخل البهجة والسرور إلى النفس.

وفيما يتعلق بالاسترخاء للتغلب على ضغوط العمل أكدت عدة دراسات عرضت حديثاً أن العلاج بالتدليك والمساج يحسن من وظيفة الخلايا المناعية في الجسم ويقلل حالات التوتر التي يتعرض لها الإنسان لأنه يقلل من هرمونات التوتر لدى الشخص وزيادة كمية خلايا الدم البيضاء في جسمه، لذا فإنه يوصف علاجاً وقائياً للحفاظ على الصحة واجتناب حالات القلق والاكتئاب. كما ينبغي تفادي شرب كميات كبيرة من القهوة أو أية منبهات أخرى تمنع الفرد من الحصول على الاسترخاء المطلوب (www.albawaba.com).

ب. التريث وكبح الغضب: محاولة إجبار الذات على عدم الانفعال والانتظار للوقت المناسب وعدم التسرع. وبالرغم من أن هذه الاستراتيجية تبدو سلبية إلا أنها تجعل سلوك الفرد موجهاً نحو التعامل بفاعلية مع الموقف الضاغط، وتحقق له الاسترخاء والتأمل في مصادر الضغوط ومسبباتها والعمل على التقييم الهادئ الموضوعي لها، ومراجعة النفس دون انفعال، مما يكشف عن الأخطاء الحقيقية للضغوط أو حجمها الحقيقي الذي يريح الفرد في النهاية

في التعامل مع الضغوط. وتفيد هذه الطريقة أيضاً في مساعدة الفرد على تحقيق أهدافه في العمل والمحافظة على علاقاته الشخصية.

ج. القبول والاستسلام: وهو قبول الواقع ومعايشته كما هو والاعتراف به، وإن كانت هذه الاستراتيجية تتضمن موقفاً سلبياً من الفرد تغيب فيها فاعلية حل الموقف إلا أنها تساعد على التخلص من تخفيف الضغوط.

5. التأييد الاجتماعي: ويتمثل في البحث عن المساندة الاجتماعية من قبل الفرد إما للحصول على المعلومات التي تساعد على فهم المشكلة التي تسبب الضغط لإيجاد أساليب لحلها أو للمساندة العاطفية التي تعين على تحمل موجة الانفعال بإقامة علاقات صداقة حميمة مع أفراد يشعر بالارتياح لهم ويثق باتزانهم وصحة حكمهم على الأمور.

6. فرص العمل البديلة: تستخدم هذه الإستراتيجية بعد فشل جميع المحاولات السابقة حين يعتقد الفرد أن ضغوط العمل الواقعة عليه قد تعدت الحد وأنها تقرب به من نقطة خطر، ومن ثم فإن ترك العمل والبحث عن فرصة عمل أخرى بديلة لتغيير الموقف كله هو الحل الوحيد (إبراهيم: 1994م،106–108)؛ (النهداوي: 1994م، 125– 127).

7. طلب المساعدة من المتخصصين: يلجأ الفرد إلى هذا الأسلوب عندما لا تجدي المحاولات السابقة في إعادة بناء الشخصية، حيث إن الضغوط قد تكون من الحدة بحيث يعجز الشخص عن مواجهتها بالأساليب السابقة مما يحتم طلب المساعدة من الأشخاص المتخصصين في معالجة الضغوط من أطباء علم النفس.

ثالثاً: إدارة الصراع:-

نظراً لتواجد الأفراد في المنظمات ولتباين ثقافتهم وإتجاهاتهم واختلاف انماطهم السلوكية، وما تنتجه المنظمات لاختلاط الأفراد مع بعضهم لطبيعة العمل المطلوب ينشب بينهم نوع من التجاذب والتنافر لاختلاف الأهداف

والسلوكيات. ولهذا سوف نتناول في هذا الفصل مفهوم الصراع وأسابه وأهميته واتجاهاته وتحديد مسبباته واستراتجياته.

مفهوم الصراع:

يعرف الصراع (النزاع) "بأنه تعارض وجهات النظر حول قضية معينة ينتج عنه تعطيل أو إرباك القرار في اختيار البدائل.

كما يمكن أن يعرف بأنه حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف النزاع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار.

عرفه مارش / سايمن هو ذلك التغيير او الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي الى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات.

التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة بين طرفين كلاهما يحرص على الحاق الأذى بالأخر باستخدام جميع القدرات لتحقيق ذلك الهدف.

ويعتبر الصراع أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها. وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف النزاع.

1) أسباب الصراع:

ولا شك أن للصراع أسبابًا كثيرة يصعب حصرها ولكن يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- اختلاف وجهات النظر.
- اختلاف القيم والاتجاهات.
- اختلاف الخبرات والتجارب.
- اختلاف الأهداف والغايات.
- اختلاف أنماط الشخصيات.
- اختلاف طريقة الحكم على الأشياء.

2) مظاهر الصراع:

وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي.

فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه.

أما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثر سلبًا على قوة تماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها.

3) اتجاهات الصراع:

كما أن هناك عدة اتجاهات حول الصراع في المنظمات نذكر منها ما يلي:

1. الاتجاه الإيجابي: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهياكل التنظيمية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيدة بين الأفراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

2. الاتجاه السلبي: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي حيث إنه يشتت الجهود ويستهلك قدراً كبيراً من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلاً مما يتسبب في حالات من العنف بين الأفراد.
3. الاتجاه المتوازن: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية حيث إن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بها حسب الظروف والإمكانيات. كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل للمشكلة المسببة للصراع.

ولا شك أن أحوال الخلاف تتغير وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفيًا تتحكم به العوامل النفسية المختلفة كالحسد والغيرة والطموح والاتجاهات وغيرها ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ عندما يدرك أحد الأطراف الخلاف الخفي ثم يتطور إلى خلاف محسوس عندما يكون بإمكان أطراف أخرى ملاحظة النزاع ثم يصل أخيرًا إلى خلاف جلي أو ظاهر أي أنه يصبح واضحًا للعيان يتم التعبير عنه بمشاعر وأقوال وأفعال يغلب عليها الطابع السلبي.

4) أنواع الصراع:

وهنالك أنواع عدة للصراع نذكر منها:

1. الصراع بين الأفراد: وهو الصراع الذي يحدث بين شخصين أو أكثر.
2. الصراع داخل جماعات العمل: ويحدث عندما تنقسم جماعة العمل على نفسها.
3. الصراع بين جماعات العمل: ويحدث بين مجموعتين مختلفتين أو أكثر.
4. الصراع بين المنظمات: ويحدث نتيجة للمنافسة بين المنظمات التي تقدم خدمات أو سلعًا متشابهة.

وبالإضافة إلى هذه الأنواع من الصراعات فإن هناك نوعًا آخر يسمى الصراع الذاتي أو صراع الدور ويحدث عندما يؤدي الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته الشخصية أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد يكلف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات. أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

وتجدر الإشارة إلى أن للصراعات آثارًا إيجابية وأخرى سلبية على المنظمة والفرد على حد سواء بل تتعداهما إلى شريحة أخرى وهي شريحة العملاء أو المستفيدين.

ويمكن أن نشير أولاً إلى الآثار الإيجابية ومنها على سبيل المثال:

- تصحيح الأخطاء والهفوات.
- إظهار المشكلات المستترة.
- إيجاد حلول دائمة للمشكلات.
- اكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين.
- وضع الموظف في المكان المناسب.
- تطوير الأساليب والإجراءات.
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد.
- تدريب القوى البشرية.
- نمو المنافسة الإيجابية.
- تفعيل عملية تقويم الأداء الوظيفي.
- انتهاج أسلوب التدوير الوظيفي.

أما الآثار السلبية فنذكر منها ما يلي:

- ظهور الضغوط النفسية على الأفراد.
- تدني مستوى الأداء والإنتاجية.
- إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية.
- سوء العلاقات بين الأفراد.
- مقاومة التطوير والتغيير.
- طغيان المصالح الذاتية.
- تسرب بعض الموظفين.
- ضعف الولاء التنظيمي.
- انخفاض الرضا الوظيفي.
- تنامي الاتجاهات السلبية.
- غياب الإبداع والابتكار والمبادرة.
- نشوء جماعات العمل غير الرسمية.

5) استراتيجيات إدارة الصراع:

إن إدارة الصراعات في المنظمات تتطلب استراتيجيات إدارية مناسبة يمكن أن تتعامل مع الصراع بطريقة صحيحة تضمن حلولاً مناسبة ولعل من هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1. الاستراتيجية العلمية: وتقوم بتحليل موضوعي لأسباب الصراع ومن ثم وضع الحلول المناسبة.
2. الاستراتيجية السياسية: تعطي كل عضو في المجموعة حقاً متساويًا في الطرح والمناقشة وإبداء الرأي وتأخذ رأي الأغلبية في اتخاذ القرار.
3. الاستراتيجية القانونية: تبحث عن الأنظمة والقوانين بشأن المشكلة ثم تتخذ ما ينطبق عليها وبالتالي تنفيذها.

4. استراتيجية التسلسل الهرمي: وتخضع للسلطة العليا في المنظمة حسب الهيكل التنظيمي لها وتستأنس برأيها حول طريقة الحل.
5. استراتيجية المشاركة في الحل: وتتم عن طريق جمع أطراف النزاع حول دائرة مستديرة لتبادل وجهات النظر بشأن الوصول إلى اتفاق مشترك يرضي الجميع.

6) أساليب (طرق) إدارة الصراع:

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات لإدارة الصراعات عند كثير من الباحثين والمختصين إلا أن هناك عددًا آخر من الأساليب والطرق المشهورة في أوساط المنظمات ومتخذي القرارات تستخدم بكثرة وقت الحاجة لإدارة الصراع ومنها ما يلي:

1. تجنب الصراع: وهو اعتماد أسلوب عدم المواجهة مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو الإهمال. ويعمل هذا الأسلوب إلى كسب مزيد من الوقت وجمع معلومات أكثر واتخاذ القرار الصحيح. كما يتيح الفرصة على التركيز على موضوعات أكثر أهمية. لكن يجب عدم التمادي فيه لأنه يساعد على تراكم المشكلات وتفاقمها.
2. استخدام القوة: يستخدم هذا الأسلوب لإجبار الآخر على قبول وجهة نظر معينة أو قيامه بعمل لا يريد القيام به عن طريق استخدام السلطة. ويكون هذا الأسلوب مجديًا عندما تكون في أزمة أو ليس لديك الوقت الكافي للتفكير أو مع الأفراد الذين تجد صعوبة في انقيادهم.
3. التكيف أو التساهل أو التنازل: يعتمد هذا الأسلوب على قبول فكرة الطرف الآخر دون النظر إلى ما عندك من أفكار أو آراء وبمعنى آخر هو تلبية مطالب الآخرين على حساب مطالبك. ويكون هذا الأسلوب ناجحا إذا كانت المشكلة موضوع النزاع تهم الآخرين بدرجة كبيرة بينما لا تهمك بنفس الدرجة. ويجب الحذر من الإفراط في استخدام هذا الأسلوب حتى لا تظهر أمام الآخرين بأنك شخص ضعيف.

4. التوفيق أو المساومة: ويعتمد هذا الأسلوب على أسلوب التفاوض وهو أن يضحي الفرد ببعض مطالبه مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضًا. ويجب على كل طرف من الأطراف أن يكون ملما بمعنى التوفيق وهو معرفة الأشياء التي يمكن أن يتخلى عنها والأشياء التي لا يمكن أن يتخلى عنها. وغالبا ما تصل الأطراف في هذا الأسلوب إلى حلول وسطية تخلق شيئا من التفاهم وتجنبها الوصول إلى طرق مسدودة.
5. التعاون: يعتمد هذا الأسلوب على العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف. أي العمل على خدمة المصالح المشتركة بين الأطراف. ومع أن هذا الأسلوب مفيد لجميع الأطراف إلا أن احتمالية نشوء المشكلات واردة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن نقاط الاختلاف لم يتم حلها والتفاهم عليها.

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو كيف نختار الأسلوب المناسب لحل صراع معين؟ والجواب يكمن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع. وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

7) مستويات الصراع (النزاع) في المنظمات:

يوجد أربع مستويات للنزاع في المنظمات. الأول نزاع داخل الفرد والثاني نزاع بين الأفراد والثالث نزاع داخل المجموعة والرابع نزاع بين المجموعات. وهذه النزاعات لها طبيعة خاصة وتتصف بصفتين الأولى أن النزاعات تراكمية بمعنى أن نزاع جديد يتراكم على نزاع قديم وينتج عنه نزاع شامل للاثنين وهكذا. والثاني أنها نزاعات مترابطة. بمعنى أن كل نزاع مرتبط بنزاع آخر أو نزاعات أخرى. فقد يجد فرداً ما بأنه يشعر بصراع أو نزاع في البقاء في وظيفته وهذا النزاع يؤدي إلى تدهور علاقته مع الموظفين الآخرين وينتج عنه نزاع آخر وهكذا.

المستوى الأول: النزاع داخل الفرد

يحدث داخل الفرد ويأخذ شكل نزاع معرفي أو نزاع أهداف أو نزاع عاطفي. ويواجه الفرد مواقف عليه أن يختار بين بدائل متعددة وتأخذ ثلاثة أشكال:

الشكل الأول عندما يواجه الفرد مشكلة الاختيار بين بديلين أو أكثر جميعهم ينتج عنه نتيجة إيجابية أو سارة. مثال ذلك الاختيار بين وظيفتين متساويتين في المزايا.

والشكل الثاني عندما يواجه الفرد مشكلة الاختيار بين بديلين أو أكثر جميعهم ينتج عنه نتيجة سلبية أو غير سارة. مثال ذلك الاختيار بين وظيفتين إحداهما تعطي عائد قليل والثاني تتطلب دوام طويل.

والشكل الثالث عندما يواجه الفرد مشكلة الاختيار بين بديلين أو أكثر جميعهم له نتائج سلبية وإيجابية وسارة وغير سارة. مثال ذلك الاختيار بين وظيفتين أو أكثر وجميع هذه الوظائف لها عائد عالي ولكن ساعات العمل طويلة ومكان العمل يبعد كثيرا عن منزله أو خارج وطنه.

ويزيد من قوة هذا النزاع عدة عوامل مثل تعدد البدائل لحل هذا النزاع وتساوى المزايا السلبية والإيجابية لكل بديل وأخيراً مصدر النزاع.

ويحدث النزاع داخل الفرد عندما يواجه ما يطلق علية التنافر المعرفي. ويحدث التنافر المعرفي عندما يواجه الفرد حالة تنافر بين أفكاره وسلوكه. ويحاول الفرد أن يخفف من هذا النوع من النزاع من خلال الوصول إلى توازن بين أفكاره وسلوكه. ويتم ذلك من خلال تغيير أفكاره أو سلوكه أو الاثنين معا للوصول إلى التوازن. أو من خلال السعي للحصول على المزيد من المعلومات لتخفيف هذا التنافر للوصول إلى التوازن.

ويحدث النزاع داخل الفرد عندما يواجه ما يطلق علية الميول النفسية. وهذه الميول النفسية تحدث عند الفرد دون وعي منه وتدفعه لسلوك غير عقلاني وبالتالي تسبب له أزمة تنتج عن نزاع. وهذا السلوك يؤدي إلى نزاع مع أفراد آخرين. فقد يكون لدي شخص ما ميل نفسي بعدم الثقة بالآخرين وينتج عنه إذا كان مديرا أن يضع الكثير من القيود على سلوك الأفراد من خلال اللوائح والقوانين والإجراءات.

ويحدث النزاع داخل الفرد عندما يواجه ما يطلق علية العنف في العمل. وينتج عندما يواجه الفرد أساليب مختلفة من العنف في مجال العمل.

المستوى الثاني: النزاع بين الأفراد

ويحدث عندما يدرك فردين أو أكثر أن اتجاهات وسلوكهم وأهدافهم متعارضة مع اتجاهات وسلوك وأهدافه الآخرين. وينحصر هذا النزاع في التعارض في الأدوار التي يقوم بها الأفراد في المنظمات. أو الغموض في الأدوار لكل فرد. أو الاختلاف في شخصيات الأفراد. ويحدث التعارض في الأدوار عندما يرى الفرد تناقض في ما يراه ويسمعه من الفرد وسلوك هذا الفرد. والغموض في الأدوار يحدث عندما يحيط الغموض بدور الفرد في المنظمة. أما الاختلافات بين الأفراد فتنتج لأن بعض الأفراد من الصعب التعامل معهم وينتج النزاع بسبب هذه الصفة في شخصيتهم.

المستوى الثالث: النزاع في المجموعات

وهو وجود مشاكل واختلافات بين بعض أو كل أعضاء للفريق مما من شأنه أن يؤثر على كفاءة الفريق وفعاليته. وأقرب مثال لذلك المنظمات التي تملكها وتديرها عائلات وخصوصا عند كبر سن مالك الشركة أو وفاته.

المستوى الرابع: النزاع بين المجموعات

ويحدث عندما تكون هناك معارضة وعدم اتفاق وصراعات بين المجموعات أو فرق العمل. ومثال ذلك ما يحدث بين اتحاد الطلبة والإدارة الجامعية. أو بين النقابات وإدارات المنظمات.

المستوى الخامس: الصراع بين المنظمات

- شح الموارد المالية +المواد الخام +الأيدي العاملة + ندرة الأسواق قد تدفع المنظمات إلى الدخول في صراع من أجل الحصول على اكبر قدر ممكن من مقومات حياتها.
- كلما اختلفت الأهداف بين أطراف النزاع + هناك اعتماد كامل على موارد مشتركة + تداخل أنشطهم زادت حدة الصراع.. والعكس.

الفصل العشرون

إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND RISK MANAGEMENT

إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND RISK MANAGEMENT

لقد ازدادت أهمية مفهوم إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة ليس فقط كأيدلوجية ولكن كإستراتيجية لدعم المؤسسة. وقد اقتنعت الإدارة الحديثة في الاتصالات إن النجاح طويل الأمد والبقاء على قيد الحياة للمؤسسة يشمل العلاقة بين الكوادر والإنتاجية. ويجب إعادة النظر بالفكرة القائلة بأن الموظفين مدعمين بقوانين الصناعة ونشاط الاتحادات العمالية تضمن بقاء طويل الأمد للمؤسسة. وقد دلت الخبرة من عمل إدارة الموارد البشرية بأن هناك اتجاهان متوازيان للمفاهيم هي:

نظرة إدارة الموارد البشرية التي تشمل التطوير المنظم ونمو الكفاءة للأفراد في المؤسسة.

النظرة الموجهة للأعمال التي تتطلب التوجه للخدمة وخلق المنافسة بين الموظفين.

هذان المفهومان يشيران إلى أنه إذا حدث شيء خاطئ فان العواقب على الأفراد وعلى الأعمال ستسبب الخسارة. ولكن كيف يمكن للإدارة منع الخسارة بالنسبة للأفراد والمؤسسة على حد سواء.

إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر:

1) مفهوم:

يشمل مفهوم إدارة المخاطر المواضيع التالية: الإصابة الشخصية، إصابة البيئة، هدم الممتلكات، استحقاق الديون، النشاطات الإجرامية والخسائر المترتبة عنها بما في ذلك الشهرة. إن إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر تشمل المخاطرة التي

قد يسببها الفرد في المؤسسة. ومن الأمثلة على هذه المخاطر: الاحتيال، السرقات، الانشقاق، بيع المعلومات، الإهمال.. الخ. ويعتبر بحث هذه الأمور بانفتاحية في العديد من المنظمات من المحرمات ولا يرغب احد في الحديث عن ذلك حتى لو كان الأمر حقيقة واضحة ومعروفة. ولا يسمح بالحديث عن ذلك لأنه قد ينعكس سلباً على الإدارة أو يمكن أن يبرهن على عدم وجود نظام في المؤسسة. ومن المعلوم بأن النشاطات الإجرامية في بعض مؤسسات الاتصالات قد سببت خسائر فادحة. ويتم التستر على هذه الأحداث في معظم الحالات وقلة من الناس تعرف ما حدث. وهذا النوع من التستر لا يساعد المؤسسة في التغلب على المصاعب. **فالإهمال في أداء الواجب في انظمة الاتصالات** موجود. والتماسك بين الكوادر سيجعل من الصعب تغيير النظام القائم أو التغلب على الإهمال المشار إليه.

1.1 الأهداف:

ويمكن تلخيص أهداف الفصل فيما يلي:

إبراز الاستراتيجيات والطرق والوسائل الممكنة لتقليل المخاطر (عدم التأكد).

وصف وإيجاد الحلول لتقليل المخاطر بالنسبة للكوادر والزبائن المعنيين بالمخاطر العالية.

اهتمام مدراء الموارد البشرية إلى موضوع إدارة المخاطر والقيام بنشاطات للتقليل من المخاطر على الأفراد.

1.2 نشاطات إدارة المخاطر:

وتشمل نشاطات إدارة المخاطر الخطوات التالية:

الخطر (متى وأين يمكن أن يحدث).

تحديد الخطر (الكلفة و/ أو الخسارة التي يسببها الضرر).

التحكم بالخطر (الإجراءات الكفيلة بتقليل أو منع الضرر).

تحليل الخطر (يشمل أول خطوتين).

2) **الإستراتيجية المؤسسية في معالجة المخاطر:**

وفيما يلي أهم العناصر الأساسية للمخاطر التي يمكن وضعها في خطة المؤسسة:

- **المخاطر المالية:**

  - ضياع الأموال عند اخذ قرض خارجي بسبب تغير أسعار العملات.
  - الفوائد العالية على الأموال المقترضة.
  - مخاطر الأعمال بما في ذلك الأعمال الذهبية
  - فقدان حصة في السوق أو وضع أسعار سوق خاطئة (نقص في العائدات).
  - كشف المعلومات للمنافسين عن سياسة التسعير ونسبة المشاركة في السوق.
  - الإستراتيجية والوسائل الخاصة للتعامل مع الزبائن.
  - التقويم المنظم وتحليل المعلومات.

- **الكوارث:**

  - الأضرار بالممتلكات بسبب الهزات الأرضية والحرائق والإرهاب... وغير ذلك.
  - مخاطر الأمن الوطني في حالة النشاطات العسكرية... وغير ذلك.

الأمن الصناعي:

- بيئة العمل وسلامه العمل.

التاميـــن

- سياسة التأمين بالنسبة للكوادر والممتلكات يجب أن تبني على أساس تحليل المخاطر.
- الشهرة والنوايا الحسنة.
- الصورة والثقة بمنظمة الاتصالات.
- المعلومات الإحصائية وميزان المدفوعات والمعلومات التي تدعم النشاطات ونتائج عمليات التشغيل.

3) مفهوم إدارة المخاطر كجزء من الإستراتيجية المؤسسية:

ويتم وصف سياسة كيفية التعامل مع المخاطر عادة في الإستراتيجية المؤسسية، ويمكن لأهداف النشاطات إن تكون مؤشرات على مستويات الخسارة المتوقعة أو حدود هذه الخسائر.

1-3 المخاطر العادية:

ويمكن معالجة المخاطر العادية كأحداث يومية، مثل تجاوز الحدود أو التجاوز.. الخ. وهناك عدد من النشاطات لتقليل آثار هذه التجاوزات والخلل مثل:

- تخزين قطع الغيار (تبديل الوحدات المعطوبة).
- تركيب وحدات احتياط (مثل مولدات الطاقة).
- الاستثمار في أنظمة المراقبة (أنظمة الإنذار).
- تعيين "نواب" للمهام ذات القيمة.

- منع السرقات بوسائل أمن جيدة والحماية من الدمار الناتج عن الحريق... الخ.

3-2 المخاطر المركبة:

تكون العمليات ضمن المخاطر المركبة متكاملة في عملية القرارات الإدارية. ومن هذه النشاطات ما يلي:

استراتيجيات استثمار بديلة (ومن المهم وصف هذه البدائل وأخذها بالاعتبار) وتشمل هذه الاستراتيجيات إيجاد الطرق البديلة في الشبكة.

تنويع نطاق الخدمات أو المنتجات لتلبية الاحتياجات المتنوعة للسوق (حيث لا يتم الاعتماد على منتج واحد فقط).

التركيز على العمل الرئيس لزيادة الفعالية وتعزيز المنافسة.

يتبع تطوير المنتج البحث التقني ويتم تحضيره لضم منتجات جديدة. ويمكن اعتبار عملية التبرير المنطقية اليومية جزءا من هذه العملية التطويرية.

تطوير الموارد البشرية. رفع مستوى الكوادر لتكون قادرة على تلبية الطلب المستقبلي وتعيين الكوادر الجديدة اعتمادا على الطلب المستقبلي.

3-3 المخاطر الكبيرة:

وهي المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى خروج الشركة خارج نطاق الأعمال بسبب تقادم منتجاتها. وللتغلب على مثل هذه المخاطر فان احد الاستراتيجيات الرئيسية للمزودين الكبار وجود أبحاث مكثفة وتطوير قطاع التخطيط للمنتجات المستقبلية. ولا تستطيع مؤسسات الاتصالات الصغيرة المساهمة في عمليات البحث ولا تستطيع توفير موارد خاصة لمثل هذه النشاطات.

وتشمل عملية التحليل لمواجهة المخاطر الكبيرة العمليات التالية:

- تجديد التقنية (تحديد الأجهزة والمعدات القديمة).
- الأبحاث الأساسية والتطوير (تحديد العمر الاقتصادي للمنتجات والخدمات).

4) إدارة المخاطر كجزء من الثقافة المؤسسة:

والسؤال الأكثر أهمية هو "كيف تكون إدارة المخاطر جزءا من الإدارة الثقافية في الشركة" كيف يعرف موضع المخاطر وكيف تتم العناية به على المستويات المختلفة لمؤسسة الاتصالات؟ وتختلف المخاطر من ثقافة إلى أخرى. ويعتبر الإطار الأكثر قبولا لهذه الاختلافات هو ذلك الإطار الذي تم وصفه في البحث المقدم من هو ستفيد Hofstede. ويرى هذا الإطار إن هناك خمسة أبعاد في الثقافات الوطنية، واحدها الابتعاد عن الأمور غير المؤكدة. وهذا يحدد بالمدى الذي يشعر الناس تجاهه بالخوف من عدم التأكد وغموض الحالات ويسعون لتجنبها. وتتميز الدول النامية بالثقافة التي تظهر تجنب الخوض في الأمور غير المؤكدة. ويجعل التطور السياسي الذي يصعب توقعه (تؤثر فيه المؤثرات الخارجية) عملية التخطيط واتخاذ القرار معتمدة بشكل كبير جدا على القرارات التي تؤخذ على مستوى الإدارة العليا. وفي نفس الوقت يمكن أن يتغير القرار في اليوم التالي بسبب التأثير السياسي. وتعتمد الثقافة المؤسسية بشكل كبير على قرارات الوزراء ومجلس الوزراء..... الخ.

1-4 المحاسبة والثقة:

يجب أن تضم العناصر الأساسية لإدارة المخاطر إلى الوصف الوظيفي للإدارة والكوادر. ويتم تحديد نظام تحمل المسؤولية والصلاحية في الوصف الوظيفي. وتوجه الإجراءات المتوقعة إلى أوامر العمل وإلى طلبات المشتريات

المحلية... الخ. ويتم وصف حدود المشتريات المحلية بوضوح وتوضيح حدود إجراءات التعيين.

2-4 السرعة في اتخاذ القرارات:

واحد المخاطر الشائعة هو عدم الاهتمام بالأشياء. حيث يتم تأجيل الأمور الصعبة وغير السارة في بعض مؤسسات الاتصالات. ويعتبر التوقيت مهم(موعد اتخاذ القرار) وكذلك التأخير، عند شعور المدير بأنه لا يتم إتباع الإجراءات الصحيحة. ويقلل اتخاذ إجراءات سريعة من المخاطر)النتائج السلبية). ومن الصعب معالجة الحالات بعد مرور الوقت محدد.

5) تنفيذ القواعد والتعليمات بالقوة:

الطريقة الطبيعية لإدارة وقيادة المؤسسات هي طريقة الإدارة بالأهداف (MBO). ويوجد لبعض المهام (مثل السلامة والتعامل مع السيولة) قواعد وتعليمات. إما الضعف الشائع في العديد من المؤسسات فهو عدم تعميم هذه القواعد والتعليمات. ومن النادر متابعة تحديث أو إدخال قواعد جديدة. ويتم تناسي إجراءات التحليل والبحث عن الأمور الواجب تحسينها.

1-5 قواعد السلامة والتعليمات:

وعادة ما يتم إتباع تعليمات السلامة الجديدة بشكل جيد. وهناك نزعة لنسيان مراجعة القواعد القديمة وتطويرها لتواكب التطور (خاصة عندما تتغير البيئة). وعلى الإدارة عمل متابعة منظمة بحيث تكون احد عاداتها الحسنة. وفي العديد من الحالات يتم تخطي التعليمات عند إدخال طرق جديدة وأدوات جديدة. ويمكن أن تتغير المعايير بسبب الاتفاقيات الدولية (رموز الألوان، والترميزات... الخ). إن توزيع مثل هذه المعلومات والمتابعة لكيفية استعمال المعلومات هي طريقة أخرى للتقليل من المخاطر.

5-2 التصرف بالسيولة:

وتخضع هذه التعليمات للشروط والمعايير الوطنية والدولية وتعتمد من قبل مؤسسات الاتصالات. والمثال التقليدي: يجب تدقيق المدفوعات بواسطة شخصين مخولين، ويجب إن تدخل كل الأموال المقبوضة دفتر الأستاذ. وبشكل مشابه هناك حماية بيئة ضد السطو والسرقة.

5-3 الخصومات:

وهناك نوعان من الخصومات التي تواجهها المؤسسة وتتعلق بالأمور القانونية: المهام القانونية وإدارة الموارد البشرية. وتتعامل المهام القانونية مع الخصومات الخارجية، أما إدارة الموارد البشرية فتتعامل مع الخصومات الداخلية. وتتعامل الأولى من خلال القوانين وتمثل الشركة في المحاكم في القضايا المرفوعة سواء من قبل أو على الإفراد أو المجموعات خارج مؤسسة الاتصالات. أما الثانية فتمثل الشركة في الخصومات التي تحدث بين الأفراد في داخل المؤسسة أو بين الاتحادات العمالية والمؤسسة. ويجب أن تكون الإجراءات موصوفة ومعروفة للقائمين على هذه المهام. ومثال على ما ورد الخصومات المتعلقة بالتصرف أو الأدب.

6) هل يعرف المستخدم العادي القواعد والتعليمات:

تشكل القواعد والتعليمات المصممة جيدا ونظام التوزيع وعمليات المتابعة لكيفية تطبيق القواعد والتعليمات العناصر الأساسية في إدارة المخاطر. وتدل الخبرة على ضعف المتطلبات الأساسية في العديد من مؤسسات الاتصالات للتأكد من معرفة الكادر للقواعد والتعليمات. وتشكل معرفة الكادر للقواعد والتعليمات عامل دعم للإدارة.

6-1 المعلومات:

وهناك دوما مخاطر تنتج عن انتشار معلومات خاطئة عن التعليمات والقواعد والإجراءات. والنمط السائد هو تضمين الأخبار الجيدة ونسيان الالتزامات السيئة. ويجب أن يكون هناك نظام متابعة للتأكد من فهم الموظفين للتعليمات ونظام تحكم جيد للتأكد من وصول المعلومات. وقد ازدادت أهمية إعطاء المعلومات الصحيحة في البيئة التنافسية.

6-2 القرارات على المستوى الصحيح في المؤسسة:

ويتم اتخاذ الكثير من القرارات على المستويات العليا في مؤسسات الاتصالات. ويتم إرهاق المدير العام بالقرارات اليومية التي يجب اتخاذها. وبالتالي تزداد احتمالية ارتكاب الأخطاء بسبب الضغط الذي يتعرض له المدير العام.

7) المدراء في إدارة المخاطر:

ويمثل المدير الشركة باستمرار، وهذا الدور يشمل التعامل مع المخاطر، وخاصة مدراء الإدارة العليا. وكلما كان الموقع في قمة الهرم كلما زادت المخاطر ذات العلاقة للأعمال التي يقوم بها والفرص المتاحة (المخاطر التجارية).

1-7 أسلوب إدارة المخاطر:

ويعني مفهوم إدارة المخاطر العلميات التي تعنى بتعريف المخاطر وتحليل المخاطر وتحديد المخاطر واقتراح النشاطات الكفيلة بتقليل هذه المخاطر. وكمثال على تطبيق مثل هذه الطرق، عندما يتم التأكد بان الكادر المحلي والخارجي لا يستطيع التعامل مع الوثائق (نقل المشتركين ومواقع الشبكة وفواتير الخدمة... الخ). والهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو منع حدوث الدمار بشكل أو بأخر. وتتطلب كافة الأعمال المطلوبة لتجنب الدمار والحماية وتوفير البدائل ووضع تعليمات الحماية والأمان والتأمين وغيرها كلفة معينة. وجدوى إدارة المخاطر يجب أن توفر

الحكم على مقارنة كلفة المخاطر مع كلفه تعديل الدمار وتعويض الخسارة في الداخل.

2-7 بدائل في تعليمات الاستثمار وتحليل المخاطر:

تعتمد جودة عملية اتخاذ القرار على وجود خطط بديلة لعملية الاستثمار. ونقطه البداية هي تقدير (التوقع) السوق والدخل المتوقع والفوائد من السوق. وبوصف البدائل (الطلب والكلفة) يتم توفير المرونة وخلق الحلول الأخرى لصانعي القرار. وفي نفس الوقت فأن تحليل المخاطر سيقلل الخطر الاقتصادي الإجمالي (مخاطر الأعمال). التغيير في الدخل، الدخل، شروط القروض مرونة، الأسعار، سعر العملة سعر السوق، التضخم التنافس، نسب الاستهلاك تقدير الكلفة، الضرائبز

8) العناية الخاصة بالسيولة:

تعتبر السيولة احد أهم المهام التشريعية في إدارة المخاطر. والخطر الشخصي للذين الذين يحملون النقود اكبر من غيره في مؤسسات الاتصالات. وسيتم لاحقا التطرق لبعض النقاط ذات العلاقة بمثل هذا النوع من المخاطر. فإذا تم تعميم الأخطاء أو سوء السلوك في عملية الفوترة أو النشاطات الإجرامية وعلم بها الزبائن فان ذلك سيؤثر سلبا على سمعة مؤسسة الاتصالات. والنتيجة لذلك هي زيادة عدد الشكاوي والخسارة في الحسابات.

1-8 إغلاق الدفاتــــر:

العملية المنظمة في إغلاق الدفاتر (دفتر الأستاذ) ستعطي الفرصة للتحكم بالسيولة. ولذلك فانه من الأهمية بمكان أن لا يكون هناك تأخير في مثل العملية. وستتحمل الإدارة مخاطر إضافية إذا حدث تأخير في هذه العملية.

2-8 استقبال السيولة النقدية:

هناك عدة قواعد يجب إتباعها عادة عند التعامل مع السيولة. فمن المهم عند الحصول على النقد بان يتم إعطاء مقدم النقد سند قبض بذلك. وهذه السندات يجب أن تكون لها أرقام متسلسلة ويجب أن يتم التأكد من هذا التسلسل.

3-8 العلاجية في الدفع:

إن إجراءات الدفع يجب أن يتم تحديدها بدقة (انظر الفقرة 5 – 2). ويمكن إجراء التحكم من قبل جهة مستقلة عن المؤسسة. إن تنظيم هذه العملية للرواتب والمكافئات عبر البنوك سوف يحسن من فعاليتها وكذلك يرفع من سريتها وأمنها.

9) دفع المكافآت والعمل الإضافي:

إن دفع الرواتب والمكافئات لا زال يعمل على الأساس النقدي في الكثير من مؤسسات الاتصالات. ويتم دفع الرواتب يوميا في العديد من الأقطار (خاصة تلك التي تعاني من ارتفاع نسبة التضخم) بناءاً على طلب الكوادر. وتحدث في مثل هذه الدول العديد من حالات السرقة والسطو. وتكون كلفة المخاطر عالية لأنها تتطلب توفير أمن إضافي لحماية الأفراد. إضافة للخسارة في الإنتاج يوم الدفع، لذهاب العديدين للتسوق (خوفا من ارتفاع الأسعار في اليوم التالي).

1-9 المكافآت:

الهدف الرئيسي للمكافئات هو تغطية الكلفة الناتجة عن بعض الأعمال (مهام واجبات). ومن الأمثلة على ذلك مكافئات السفر. وهناك تطبيقات لكيفية استخدام المكافئات كجزء من نظام الرواتب في العديد من مؤسسات الاتصالات. والخطر الناتج عن ذلك يشمل سوء استخدام الزيادة عندما تصبح هذه المكافئات جزءا من نظام الرواتب.

2-9 العمل الإضافي:

وتكون الإجراءات الإدارية للتأكد من لزوم العمل الإضافي أم لا عملية معقدة جدا. والمبدأ العام لذلك هو ضمان العمل الإضافي قبل العمل به. وعلى مدير المشروع أو المدير المصادقة على العمل الاضافي مقدما. ويجب عمل ذلك من خلال العلاقة بين النتائج اللازمة والموازنة.

10) دور الاتحادات:

إن الدور الأساسي لإدارة المخاطر في العلاقة مع الاتحادات هو تشجيع أهداف الاتحادات لحماية مصالح أعضائها. وعلى الإدارة اخذ المخاطرة بالحسبان عند التقاء الاتحادات والنقاش معها. وتكون المخاطرة الكبرى من الإدارة هي تجنب الخوض في بعض الأمور أملا في عدم حدوثها. وهناك دوما جانب غير رسمي في العديد من المؤسسات له القدرة على الوصول للمعلومات أينما كانت. وهذا هو الخطأ الشائع في العلاقة مع الاتحادات ويمكن أن يخلق العديد من المشاكل التي لا لزوم لها.

11) التدريب على إدارة المخاطر وتقليل عملية الوقوع في المخاطر:

الهدف التدريبي الأساسي في هذا الموضوع هو تحسين المواقف والولاء للشركة. ويتم بناء المواقف تجاه المخاطر بالتدريب والدراسات للحالات المختلفة. ويتمتع العديد من زبائن الاتصالات بالخبرات الطويلة في إدارة المخاطر ويطلبون أن يكون وموضوع المخاطر موضوعا ذو وجود دائم في الأعمال التي تمارسها المؤسسة. ولبدء عملية التدريب على إدارة المخاطر فان الموضوع حساس نوع ما خاصة في البداية ولكنه من المهم إعطاء تدريب أولي وفي حالة النجاح يتبع بعملية التدريب الأساسية لمجموعة من الأشخاص الذين سيقومون بالعمل في مجال إدارة المخاطر. وتحتاج المؤسسة لعدة سنوات للاستجابة الكاملة لموضوع إدارة المخاطر.

الفصل الحادي والعشرون

الخصائص والسمات الجديدة لمدير إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات البيئية لمنظمات الأعمال الدولية

الخصائص والسمات الجديدة لمدير إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات البيئية لمنظمات الأعمال الدولية(1)

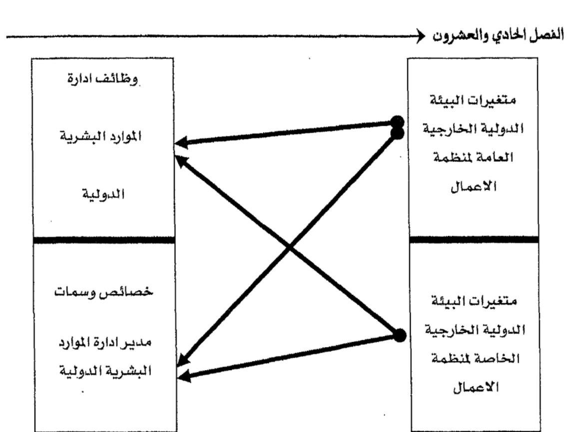
المقدمة:

في هذا الفصل يتم إلقاء الضوء على عدد من المتغيرات التي تساهم في مساعدة إدارة الموارد البشرية في منظمة الاعمال على فهم بيئتها الدولية التي تتطلب فهما واسعا من أجل تحديد روى ورسالة المنظمة الدولية وانعكاساتها على ادارة الموارد البشرية ووظائفها وبالتالي على خصائص مدير ادارة الموارد البشرية الجديدة في ظل البيئة والتغيرات البيئية الجديدة لمنظمات الاعمال.

وبذلك سيتم تسليط الضوء من خلال هذا الفصل على الجوانب التالية:

1. مفهوم البيئة الخارجية الدولية لمنظمة الأعمال.
2. العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية لمنظمة الأعمال.
3. روى ورسالة منظمة الأعمال الدولية.
4. أثر البيئة الجديدة على وظائف إدارة الموارد البشرية.
5. أثر البيئة الجديدة على خصائص مدير ادارة الموارد البشرية.

(1) د. عبد العزيز بدر النداوي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي التاسع لجامعة الزيتونة الأردنية– نيسان، 2009



أولا: مفهوم البيئة الخارجية الدولية:

لقد وردت العديد من المفاهيم للبيئة الخارجية الدولية لمنظمة الاعمال. حيث يرى (Porter)

بأنها هي مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود منظمة الاعمال وخارج حدود الدولة التي تعمل فيها ولها تأثير شمولي على عمل المنظمة.

في حين يرى (Michael) إنها تركيب معقد يتطلب من منظمة الاعمال أن تعمل على تطوير أساليب وآليات العمل لأجل أن تستطيع من التعامل مع التعقيد الحاصل في البيئة الخارجية للمنظمة.

إن هذا الفهم للبيئة الخارجية لمنظمة الاعمال يتطلب إجراء التحليل السليم لهذه البيئة لأجل المساهمة في تحسين مجموعة من الفوائد للمنظمة (النداوي، 2009) منها:

1. المساهمة في معرفة المتغيرات ومدى تأثيرها في عمل المنظمة.
2. المساهمة في معرفة العوامل المؤثرة في عمل المنظمة.
3. المساهمة في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في مختلف مجالات عمل المنظمة.
4. المساهمة في معرفة الفرص المتاحة أمام المنظمة.
5. المساهمة في معرفة التهديدات التي تهدد عمل المنظمة مستقبلا.
6. المساهمة في بناء الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة وبشكل خاص المساهمة في بناء استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

ثانيا: عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية الدولية لمنظمة الاعمال:-

لقد اوردت الادبيات المختلفة بأن البيئة الخارجية لمنظمة الاعمال تقسم الى قسمين وان كل قسم منها يتضمن مجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر في عمل منظمة الاعمال والشكل رقم(2) يوضح ذلك حيث نرى ان اقسام البيئة الخارجية هي:

1. **البيئة الخارجية العامة:-**

لأجل ان تتمكن منظمة الاعمال من استخلاص النتائج والتأثيرات الايجابية والسلبية وتسهل عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة يتطلب تحديد الاتي:-

أ. تحديد جميع الحالات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة.

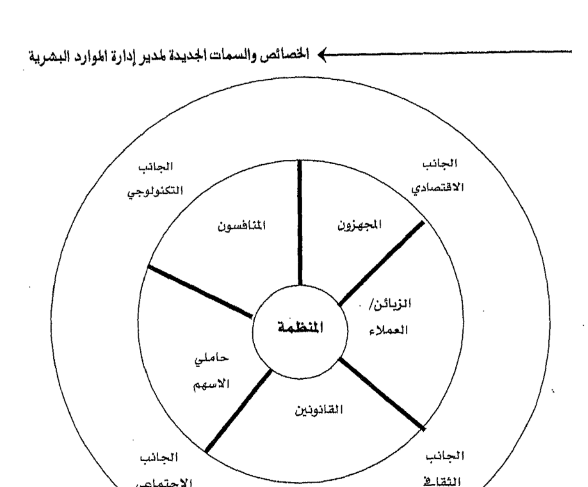
ب. تحديد المحيط العام الذي تعمل به منظمة الاعمال.

ج. تحديد ابرز مكونات البيئة الخارجية العامة والتي تتضمن:-

1) الجانب الاقتصادي.
2) الجانب الثقافي.
3) الجانب الاجتماعي.
4) الجانب الفكري.
5) الجانب المعلوماتي.

ونرى ان هنالك مجموعة من الجوانب قد اصبحت تؤثر في عمل منظمة الاعمال بشكل كبير جدا حيث اصبحت تنعكس على هذه المتغيرات وتجعلها تؤثر في عمل منظمة الاعمال بشكل كبير جدا وخاصة في مجال ادارة الموارد البشرية ومنها:

1) العولمة.
2) الجودة والنوعية.
3) المعرفة.
4) تنوع قوة العمل.
5) البعد الأخلاقي.



2. البيئة الخارجية الخاصة:

يتضمن هذا النوع من البيئة مجموعة من المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمل منظمة الاعمال ومن جانب اخر تشير هذه المتغيرات الى مجموعة من المكونات الحقيقية (افراد – جماعات) الذي يجب ان يتفاعلوا مع المنظمة من اجل بقائها ونجاحها واستمرارها ومن ابرز العوامل المكونة لها هي:

أ. العملاء: الزبائن الذين يستخدمون او يشترون السلعة او الخدمة المنتجة من منظمة الاعمال.

ب. الموردون او المجهزون: الافراد الذين يعملون على تجهيز ما تحتاج اليه منظمة الاعمال في عملياتها المختلفة.

ج. المنافسون: وهم الافراد او المنظمات التي تتعامل مع نفس المنتج او الخدمة وتقدمها الى نفس الزبائن.

د. القانونيين: مجموعة الوكالات الحكومية التي لها قوانين نافذة او تأثيرات قانونية تؤثر على عمل المنظمة.

ان عملية تحليل البيئة الخارجية الخاصة تساعد المنظمة على تشخيص:

1. معرفة وتوضح نطاق التنافس الذي تعيشه المنظمة.
2. تساعد المنظمة في التركيز على المنظمات المنافسة ومعرفة المنافسين بشكل واضح.
3. تساعد المنظمة على تحديد عوامل النجاح والتركيز عليها من اجل ضمان تحقيق النجاح.
4. تساعد المنظمة على القيام بتطوير ادوات التقييم المستخدمة في المنظمة.

ثالثا: رؤى ورسالة منظمة الاعمال في مجال ادارة الموارد البشرية الدولية:-

تعتبر رؤية (Vision) ورسالة (Mission) متغيرين اساسين في مجال بناء استراتيجية ادارة الموارد البشرية لان المورد البشري هو العنصر الحاسم في وضع كل من الرؤيا والرسالة للمنظمة. وفي نفس الوقت فهو الذي يساهم في تحقيقها وتحويلها الى استراتيجية عمل ومن ثم الى خطة.

وتعبر الرؤية (هي ما تطمح اليه منظمة الاعمال ان تكون عليه او تحققه او ان توجده في مجال عملها (Niven).

وبذلك فأن منظمة الاعمال لاجل ان تحقق النجاح في اداء عملها لابد ان تخلق تأثيرا ايجابيا ولابد ان تكون ممتلكة لرؤيا مستقبلية واضحة ودقيقة يمكن ان تتحدد بالاتي:-

1. اهميتها في مراقبة مستقبل المنظمة في بيئاتها التنافسية المختلفة.
2. المساهمة في احداث تغيرات جوهرية مطلوبة في مختلف مجالات عمل المنظمة.
3. انها تعطي المبرر لتبني نماذج سلوكية وبما يتلائم ومواردها البشرية.
4. تبني حالة من التفاعل الايجابي داخل المنظمة بين جميع العاملين.
5. تحقيق مزايا التفوق الحقيقي وتلبية حاجات ومتطلبات جميع الاطراف في المنظمة وخاصة الموارد البشرية العاملة فيها.

ولاجل ان تساهم المنظمة في خلق رؤيا فاعلة وناجحة في مجال ادارة الموارد البشرية لابد من القيام بالاتي:-

أ. أن تكون الرؤية مختصرة وبسيطة وواضحة تحمل حلما يعبر عن التحدي الحقيقي للمنظمة ومواردها البشرية.

ب. ان تكون الرؤية ملبية لطموحات وتطلعات جميع الاطراف وبشكل خاص الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

ج. ان تكون رؤية المنظمة واقعية وممكنة التنفيذ من قبل الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

د. ان تكون الرؤية تساهم في تحقيق الحماس لدى جميع العاملين في المنظمة وان تكون مترابطة.

رسالة المنظمة:-

تعتبر الرسالة (Mission) العنصر الثاني المترابطة والمكمل لرؤية المنظمة وهي تعبر عن سبب وجود المنظمة حيث انها تجيب على التساؤلات التالية:-

أ. ما هي الاعمال الحالية والمستقبلية لمنظمة الاعمال؟

ب. من هم الموارد البشرية كما ونوعا التي يجب ان تعمل في المنظمة؟

ج. ما هي المقاييس لنجاح المنظمة وتقدمها وكيفية استخدامها؟

ولاجل ان تكون رسالة المنظمة فاعلة ومؤثرة فأنه لابد من توافر مجموعة من الخصائص وكالاتي:

1. ان تكون واضحة ومفهومة ومعبرة عن المنظمة ومكوناتها.
2. ان تكون واقعية ويمكن ان يعبر عنها بأستراتيجيات المنظمة المختلفة ومنها استراتيجية ادارة الموارد البشرية.
3. ان تكون متكيفة مع البيئة ومرتبطة بالواقع.
4. ان تساهم في اثارة الدافعية لدى الموارد البشرية.

ثالثا: أثر البيئة الجديدة على وظائف ادارة الموارد البشرية:-

أن وظيفة الادارة الدولية للموارد البشرية تحتاج الى التغير والتحول من الاتجاه التقليدي في الادارة الى توجه جديد اخر يساعد على حل الصراع بين انواع المتناقضات والمتغيرات الموجودة في المنظمة. هذا الفهم الجديد في مجال ادارة الموارد البشرية قد انعكس على وظائف ادارة الموارد البشرية حيث تبقى اكثر تنوع وتعقيد واكثر شمولية متضمنة مجموعة من الاجراءات والانشطة والتطبيقات وبالتالي تنعكس على خلق وظائف جديدة في مجال ادارة الموارد البشرية وكما يلي:-

1) تخطيط ادارة الموارد البشرية العالمية:-

هو مجموعة من العمليات والانشطة والاجراءات التي تحدد حاجة منظمة الاعمال الدولية من الموارد البشرية والتي تساهم في ضمان الحصول على الموارد بالعدد والنوعية الملائمة والمؤهلة لانجاز العمل في الوقت المناسب وبما يعطي المنظمة الدولية ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المنظمات الاخرى. وهي بذلك تحقق لمنظمة الاعمال الدولية مجموعة من الجوانب وهي:-

أ. المساهمة في تحقيق اهداف معقدة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع.

ب. المساهمة في تقليل التكاليف المتعلقة في انشطة الموارد البشرية.

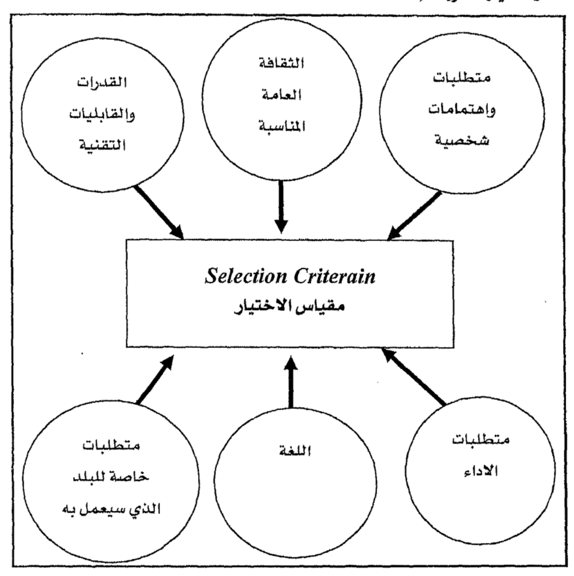
ج. المساهمة في معاونة المنظمة على حسن توزيع واستخدام الموارد البشرية المتاحة.

وبالتالي فأن التغير في مجال البيئة الدولية تحقق للمنظمة التفوق والنجاح في ظل متغيرات المنافسة العالمية وكذلك تطوير الخطط والسياسات والتطبيقات المرتبطة بالموارد البشرية وبما يساهم في الحصول على مورد بشري يعمل على تحقيق الميزة التنافسية والتفوق.

2) تشكيل الافراد لضمان النجاح على المستوى العالمي.

3) الاختيار والتعيين الدولي:

تعتبر القاعدة الاساسية التي تستند اليها المنظمة في ايجاد أهم واكثر الموارد حرجا في المنظمة الا هو المورد البشري حيث يتطلب من المنظمة ان تعمل بشكل علمي لانجازها باعتبارها تشكل الاداة او الوسيلة التي تمكن منظمة الاعمال الدولية من امتلاك الميزة التنافسية التي لا تستطيع المنظمات المنافسة امتلاكها وان تكون وفقا الى مقياس الاختيار العالمية الموضحة في الشكل (3).



شكل رقم (3) مقياس عملية الاختيار

المصدر: Schuler ،International Human Resources، 2006

4) تدريب وتطوير الموارد البشرية العالمية:-

لأجل ان يكتمل نجاح منظمة الاعمال في الاسواق العالمية يتطلب ان يتوافر مدراء ذو خبرة ومهارة في المجال الدولي والذين يمتلكون توجهات دولية ايجابية.

من جلنب اخر فأن منظمة الاعمال الدولية تتطلب امتلاكها موارد بشرية قادرة على التعامل مع البيئات المختلفة ولاجل خلق وايجاد هذا النوع من الموارد

البشرية يتطلب اتوفر المزيد من المعارف والمهارات والقابليات التي تساعد على القيام بمجموعة من الانشطة والعمليات والاجراءات.

هذا من جانب ومن جانب اخر يجب ان تعمل المنظمة على بناء الخبرات الخاصة بالمنظمة الذي يتم من خلاله خلق الترابط بين المتطلبات الدولية وعمليات منظمة الاعمال وهذا يتحقق من خلال امتلاك المنظمة برامج تدريب وتطوير لمواردها البشرية العالمية.

5) إدارة وتقييم اداء العاملين في البيئة الدولية:-

تعمل منظمة الاعمال الدولية على تحقيق اهدافها التي وضعت في ضوء رسالتها والتي جسدتها ستراتيجيتها وخططها المختلفة ولذلك لا بد من ان تحدد السؤال المركزي التالي:-

(كيف أنجزت المنظمة ومواردها البشرية المهام المكلفة بها، كم اخفقت وكم نجحت) ولاجل الاجابة على هذا التساؤل لابد لها من أجراء مراجعة شاملة لادارة مواردها البشرية وفق معايير محددة وعبر مجموعة من المراحل. أن هذا يتطلب من ادارة الموارد البشرية العالمية العمل على فهم مجموعة من الالتغيرات التي تؤدي الى نجاح هذة العملية وهي:-

أ. وضوح اهداف عملية التقويم لدى المدراء والعاملين في المنظمات الدولية.

ب. وضوح المهمة التي يقوم بها الافراد العاملين في المنظمة الدولية.

ج. وضوح بيئة منظمة الاعمال الدولية وفهمها بشكل كامل ودقيق.

د. أختيار الوقت الملائم لعملية التقويم.

ه. أختيار الطريقة او الوسيلة الملائمة لاجراء عملية التقويم.

و. التأكد من صحة ودقة وشمولية المعلومات المعتمدة في عملية التقويم.

ز. تحديد معاير التقويم التي تتناسب مع طبيعة عملية التقويم.

رابعا: أثر البيئة الجديدة على خصائص مدير ادارة الموارد البشرية الدولي:-

تنطلق خصوصية الاهتمام بالمدراء في البيئة الدولية لمنظمة الاعمال بسبب تأثير البيئة الرئيسي والمهم في الحكم على نجاح وفشل المدير وقدرته في خلق التأقلم او المواءمة بين بيئة المنظمة والبيئة الدولية التي تعمل فيها المنظمة.

لذلك فأن ليس كل مدير موارد بشرية يكون ناجحا في البيئة المحلية لمنظمة الاعمال يمكن ان يكون ناجحا في البيئة الدولية للمنظمة فقد يكون ناجحا في بيئة وغير ناجحا في بيئة اخرى وذلك يعود الى التعقيد الموجود في متغيرات البيئة الدولية (International Environment) لمنظمة الاعمال.

ومن هنا فأن المدير الدولي لاجل ان يكون ناجحا لابد أن تتوفر لديه مجموعة من الخصائص والسمات التي تساعده على العمل في البيئات الدولية المختلفة ومنها:-

1) الادراك الاستراتيجي وامتلاك الرؤيا الاستراتيجية.
2) ادراك الاختلاف الثقافي بين البيئات المختلفة.
3) أمتلاك القدرة على قيادة الفريق الدولي العامل معه.
4) أمتلاك القدرة على توفير التمويل الدولي للمنظمة.
5) أمتلاك القدرة على تحقيق التسويق الدولي للمنظمة.
6) أمتلاك القدرة على الحصول على المعرفة والمعلومات المطلوبة للعمل في البيئة الدولية.

المراجع باللغة العربية والأجنبية

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. د. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الإردن، إربد،2007.
2. النداوي، عبد العزيز بدر، "عولمة ادارة الموارد البشرية" دارالمسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن. (2009)
3. د.خضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرسة "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة،الطبعة الثالثة2010، عمان، الأردن
4. ديسلر، جاري، "ادارة الموارد البشرية" ترجمة محمد سيد احمد وعبد المحسن جودة، دار المريخ، السعودية، الرياض. (2003)
5. د. نفيسة محمد باشرى، د. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة،2001
6. د.محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، 2000ط3، عمان، دار الشروق.
7. د.محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2002، ط1، عمان دار وائل.
8. د.حسين حريم، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد في المنظمات، 1997،دار زهران للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.
9. د. معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات، 2008،ط1، دار الحامد، عمان، الأردن.
10. الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية. 2 مايو 2006. http://www.ngoce.org/psg3-1.htm
11. الخزامي، عبد الحكم أحمد. إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعات. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2003.

12. الرفاعي، يعقوب السيد يوسف. أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت. الإداري. السنة 22 العدد 81 يونيو 2000.

13. رشيد، مازن فارس رشيد. إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الرياض: مكتبة العبيكان، 2001.

14. الركابي، زين العابدين. يوم العمال العالمي ومستقبل العالم من خلال أزمات البطالة. صحيفة الشرق الأوسط. 6 مايو 2006.

15. الشريف، طلال مسلط. العوامل المؤثرة في أداء العمل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة. المجلد 5، 1992.

16. الصباب، أحمد عبد الله وآخرون. أساسيات الإدارة الحديثة. 2002. (لم أجد بيانات النشر كاملة) خالد الزهراني – فينيل العربية.

17. د. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1970

18. لضحيان، عبد الرحمن إبراهيم. الإصلاح الإداري المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية. جدة: دار العلم للطباعة، 1994.

19. العقدة، أحمد عبد المجيد. تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية. الإداري. السنة 20 العدد 72 مارس 1998.

20. العلاق، بشير عباس. المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف. بنغازي: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، 2004.

21. آل علي، رضا صاحب وسنان كاظم الموسوي. الإدارة لمحات معاصرة. عمّان: الوراق للنشر والتوزيع، 2001.

22. النمر، سعود محمد وآخرون. الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق، 1994.

23. ثومسون، روزمري. إدارة الأفراد. ترجمة حزام ماطر المطيري. الرياض: النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود، 2004.
24. حسن، راوية محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
25. حنفي، عبد الغفار. إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000.
26. سابك الرائدة بين أكبر شركات البتروكيماويات في العالم. 2 مايو 2006.
27. هيجان، عبد الرحمن أحمد. معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. الإدارة العامة. المجلد 39 العدد 1 ابريل 1999.
28. يوسف، درويش عبد الرحمن. العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. المجلد 6 العدد 2 مايو 1999.
29. مجتمع الموارد البشرية.
30. د. عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" ط1، 2005م، دار وائل للنشر – عمان – الأردن.
31. محمود حسين عيس"استراتيجية إدارة الموارد البشرية"، elsafhelgamil.com
32. مؤيد سعيد االسالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام (اربد: عالم الكتب الحديث 2002).
33. د. ليلى مصطفى البرادعى إدارة الموارد البشرية "– كلية إدارة الأعمال والاقتصاد والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.
34. زياد سليم رمضان "أساسيات الإدارة المالية"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 1996.

ثانياً: المراجع باللغة الانكليزية

1. Noe، ETAL. (2006)، Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage، Irwin، Boston، USA.
2. Brewster، C and Harris، H-(2006) "Globalizing Human Resource Manager Cromwell Press ltd. Great Britain.
3. Coutler، M. (2003) 2ed، "Strategic Management in Action" Prentice Hall: Upper Saddle River، New Jersy، USA.
4. Cenzo، D.A. and Robbins (2004) "Human Resources Management" Irwin، Inc، N.Y.
5. Dennis، R.B. and Rondall، S. (2006) 2ed. "International Human Resources Management" Ine، NewYork.
6. Evans، P.، Pucik، v. and Barsoux، J (2002) "The Global Challenge: International Human Resource Management" McGraw – Hill Companies، NewYork.
7. Schuler، R.S. and Jackson، S.E (2006) "Human Resource Management: International Perspectives" Thomoson، Higher Education، USA.
8. Hunger، J.D. and Whellen، T.l. (2006) 16th ed. "Strategic Management and Business Policy" Inc، Upper Saddle River، New Jersy.
9. Ireland، D.R.، Hoskinsson، R.E. and Hill، M.A. (2005) 6th ed. "Strategic Management: Competitivenes and Globalization Thomson، South، Western، USA.
10. http://www.balagh.com.
11. http:// www.annabaa.org.
12. Oren Harari، Back To The Future، Management Review، 82)September 1993(.
13. Gary Dessler - Human Resource Management.
14. George T. Milkovich، John W.Boudreau، OP. CIT. P.42 .
15. Brown ،L ،.D ،.and Clarkson ،AE. Conflict. In C.L.Cooper and C. Argyris (eds) ،The Concise Blackwell Encyclopedia of Management. Oxford ،England: Blackwell 1998 ،105-107
16. Kramer، R. M. Trust and distrust in Organizations: Emerging perspectives، enduring questions Annual review of Psychology، 1999، 50، 569-598.

17. Locke ،E.A ،.Smith ،K. G ،.Erez M ،.Chah ،D ،.and Schaeffer ، A. The effects of intra-individual goal conflict on performance. Journal of Management ،1994 ،20 ،67-91
18. J.W Cusworth and T.R. Franks، Managing Projects in Developing Countries، ISBN 0-582 - 08223-4
19. Peter Sheldon Green، Reputation Risk Management، ISBN 0-273 - 03869-9
20. G. Hamiltion، This is Risk Management، ISBN 91-44-95761-8
21. J. Packendorff، Projektorganisationer och Projektorganisationer، Handelshogskolan i Umea.

إدارة الموارد البشرية

من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي





الأردن-عمان-وسط البلد-ش. السلط ... +962 6 463 27
خلوي 5651920 79 962+ ص.ب ... الحسين الشرقي
الأردن - عمان - الجامعة الأردنية - ش. الملكة رانيا العبدالله - مقابل كلية الزراعة - مجمع زهدي حصوة التجاري
www.muj-arabi-pub.com
E-mail:Moj_ pub@hotmail.com

9789957832506

الوكيل المعتمد في ليبيا



نشر - طباعة - توزيع
ليبيا - طرابلس - مجمع ذات العماد - برج 4 - الطابق الأرضي
هاتف: 218213350332/33+ فاكس: 218213350016+
ص. ب: 91969
البريد الإلكتروني: alrowadbooks@yahoo.com
الموقع: www.arrowad.ly